

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

ANGÉLICA DA CUNHA MOLTENI PAIXÃO

Convention e Visitors Bureaux e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos: uma análise do papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) e os motivos de participação dos atores envolvidos na gestão 2011-2014

CURITIBA
2016

ANGÉLICA DA CUNHA MOLTENI PAIXÃO

Convention e Visitors Bureaux e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos: uma análise do papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) e os motivos de participação dos atores envolvidos na gestão 2011-2014

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo do Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara.

Coorientador: Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão


CURITIBA
2016



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

PARECER

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo reuniram-se para a arguição da Dissertação de Mestrado, apresentada pela candidata **ANGÉLICA DA CUNHA MOLTENI PAIXÃO** intitulada "**Convention e Visitors Bureaux e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos: uma análise do papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) e os motivos de participação dos atores envolvidos na gestão 2011-2014**", para obtenção do grau de Mestra em Turismo, do Setor de Ciências Humanas, da Universidade Federal do Paraná, Área de Concentração Turismo e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa de Turismo, Sociedade e Meio Ambiente.

Após haver analisado o referido trabalho e argüido a candidata, são de parecer pela  da Dissertação.

Curitiba, 30 de março de 2016.

Nome e Assinatura da Banca Examinadora.


Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara – orientador


Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão – coorientador


Prof. Dr. Jose Antonio Fraiz Brea – Universidade de Vigo


Prof. Dra. Elizabeth Wada – Anhembi Morumbi


Prof. Dr. José Elmar Feger – UFPR

AGRADECIMENTOS

Os meus mais sinceros agradecimentos ao meu orientador e agora amigo Prof. Doutor José Manoel Gonçalves Gândara, que com seu profundo conhecimento me ajudou na construção deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação de Turismo da Universidade Federal do Paraná.

A todas as minhas amigas que me deram força e incentivo para conclusão deste trabalho, em especial a Priscila Calle, Bruna Kroeff, Dayana Ries, Roberta Marques e Natália Dall Agnol.

A minha família, em especial aos meu pais que me ensinaram que persistência e dedicação são fundamentais na construção de um trabalho de qualidade.

E por fim, agradecimento especial ao meu Co-orientador Dario Paixão, o seu incentivo diário foi fundamental para a realização deste sonho.

IDENTIFICAÇÃO

CURSO E INSTITUIÇÃO: Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Turismo;
Mestrado acadêmico em Turismo;
Setor de Ciências Humanas;
Universidade Federal do Paraná.

ALUNA: Angélica da Cunha Molteni Paixão

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara.

COORIENTADOR: Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Turismo e Desenvolvimento.

LINHA DE PESQUISA: Organizações Turísticas Públicas e Privadas

INÍCIO DO CURSO: Fevereiro de 2014.

RESUMO

Os *Convention e Visitors Bureaux (CVBx)* proliferaram-se pelas cidades turísticas do mundo, tendo como uma das funções a de atrair maior número de visitantes e eventos para a região onde se localizam, inclusive melhorando a imagem e o posicionamento do destino frente a seus concorrentes. Os atores que participam das ações e atividades dos *CVBx* o fazem por motivos associativistas e econômicos, evidenciando o papel dessas entidades no marketing colaborativo do destinos turísticos como Curitiba e região, capital do estado do Paraná, Brasil. Neste contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar o papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau (CCVB)* e os motivos de participação dos atores (mantenedores e conselheiros) envolvidos na gestão 2011-2014. Para o alcance do objetivo geral deste estudo, selecionou-se a metodologia baseada nas pesquisas bibliográfica e documental, assim como em pesquisa de campo com formulários respondidos pelos mantenedores e conselheiros do CCVB. A pesquisa de campo comprovou que o principal papel do CCVB é a gestão do marketing de destino, concluindo que as organizações que participaram das ações e atividades da entidade, o fizeram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.

Palavras-chave: *Convention e Visitors Bureaux (CVBx)*; Marketing Colaborativo; Destinos Turísticos; Curitiba.

RESUMEN

Los *Convention y Visitors Bureaux* (CVBx) proliferaron en las ciudades turísticas del mundo, con la tarea de atraer más visitantes y eventos a la región en la que se encuentran, incluyendo la mejora de la imagen y el posicionamiento del destino contra su competencia. Los actores involucrados en las acciones y actividades de los CVBx lo hacen por razones asociativistas y económicas, destacando el rol de estas organizaciones en el marketing de colaboración en destinos turísticos como Curitiba y región, capital del estado de Paraná, Brasil. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el papel desempeñado por el Curitiba, Región y la Costa *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) y las razones para la participación de los actores (asociados y consejeros) que han participado en la gestión 2011-2014. Para lograr el objetivo de este estudio, se ha seleccionado la metodología basada en la investigación bibliográfica y documental, así como la investigación de campo con encuestas respondidas por asociados y consejeros del CCVB. La investigación de campo ha demostrado que la función principal del CCVB está en la gestión de marketing de destino, concluyendo que las organizaciones que participaron en estas acciones y actividades de la entidad, crearon oportunidades de ganancias y beneficios directos o indirectos en el corto, medio o largo plazo.

Palabras clave: *Convention y Visitors Bureaux* (CVBx); Marketing de Colaboración; Destinos Turísticos; Curitiba.

ABSTRACT

The Convention and Visitors Bureaux (CVBx) proliferated in to the tourism cities of the world with the goal to attract more visitors and events to the region where they are located, including the improvement of the image and the position of the destination against its competitors. The actors involved in actions and activities of the CVBx, do it so for associative and economic reasons, highlighting the role of these organizations in the collaborative marketing for tourism destinations like Curitiba and region, capital of the Paraná state, Brazil. In this context, the main goal of this study is to analyze the role played by Curitiba, Region and Coast Convention & Visitors Bureau (CCVB) and the reasons for the actors (associates and counsellors) participation in the 2011-2014 management. To achieve the goal of this study, it was selected the methodology based on bibliographical and documentary research, as well as field research with forms answered by associates and counsellors of the CCVB. The results has shown that the main role of CCVB is the destination marketing management, concluding that the organizations participating in this entity's actions and activities, did it in order to create opportunities for gains and direct or indirect benefits in the short, medium or long term.

Keywords: Convention and Visitors Bureaux (CVBx); Collaborative Marketing; Tourist Destinations; Curitiba.

GLOSSÁRIO

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ABGTUR – Associação Brasileira de Guias de Turismo
ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABRACCEF – Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABRABAR – Associação Brasileira de Bares
ACISF – Associação do Comércio e Indústria de Santa Felicidade
ACP – Associação Comercial do Paraná
ADETUR – Agência de Desenvolvimento Turístico do Litoral
ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil
AMUTUR – Associação dos Municípios Turísticos do Paraná
AMCHAM – Câmara de Comércio Brasil Estados Unidos
AMP – Associação Médica do Paraná
CCVB – Curitiba Convention and Visitors Bureau
CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos
COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba
COPEL – Companhia Paranaense de Eletricidade
CRM – Customer Relation Management
CVBx – Conventions and Visitors Bureaux
DMOs – Destinations Marketing Organizations
FBCVB - Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureau
FCC – Fundação Carlos Chagas
FECOMÉRCIO – Federação do Comércio do Paraná
FIEP – Federação das Indústrias do Paraná
IACVB - International Association of Convention & Visitors Bureaux
IAP – Instituto Ambiental do Paraná
IMT – Instituto Municipal do Turismo
IPA – Important Performance Analysis
IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
L-MOB – Liga de Mobilização
MICE – Meetings, Incentive, Congresses e Events
ONG - Organização Não Governamental
OSCIP's – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIC – Programa de Incentivo a Capacitação
PIT – Postos de Informação Turística
SEBRAE-PR – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEHA – Sindicato Empresarial de Hospedagem e Alimentação
SINDEGTUR – Sindicato Estadual dos Guias de Turismo
SINDETUR – Sindicato das Agências de Turismo
UFPR – Universidade Federal do Paraná
URBS – Urbanização de Curitiba S.A

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 01: Características da dissertação.....	17
Quadro 02: Artigos sobre <i>cvbx</i> encontrados no recorte da pesquisa.....	19
Quadro 03: Artigos sobre marketing colaborativo de destinos turísticos encontrados no recorte da pesquisa.....	21
Quadro 04: Cronograma das etapas da pesquisa de campo.....	22
Figura 01: O papel dos <i>CVBx</i> no marketing de destinos.....	26
Figura 02: Relações dos <i>stakeholders</i> e ações estratégicas.....	27
Quadro 05: Ações do CCVB selecionados para o instrumento de pesquisa...	27
Quadro 06: Primeira parte do instrumento de pesquisa.....	30
Quadro 07: Segunda parte do instrumento de pesquisa (perguntas).....	31
Quadro 08: Segunda parte do instrumento de pesquisa (perguntas).....	32
Figura 03: O papel dos <i>CVBx</i> no marketing de destinos.....	44
Figura 04: Relações dos <i>stakeholders</i> e ações estratégicas.....	50
Figura 05: Atores sociais envolvidos no processo de planejamento, implementação, desenvolvimento, gestão e controle das atividades turísticas no destino.....	55
Figura 06: Esquema simples de posicionamento.....	71
Figura 07: A dinâmica relação entre competição e colaboração.....	76
Figura 08: Estágios de colaboração e nível de envolvimento do Marketing Colaborativo de Destino.....	77
Quadro 09: Mantenedores do CCVB 2014 por tipologia e área de atuação....	80
Quadro 10: Ações do CCVB na governança do turismo em Curitiba e região.....	85
Quadro 11: Ações de planejamento e gestão estratégica do ccvb na governança turística local e regional e sua relação com os <i>stakeholders</i> do destino.....	88
Quadro 12: Planejamento estratégico do CCVB (programa 2020) e o posicionamento do destino Curitiba e região.....	94
Quadro 13: Papel do CCVB entre as opções 5 (concordam totalmente) e 4 (concordam).....	101
Quadro 14: Papel do CCVB entre as opções 1 (discordam totalmente) e 2 (discordam).....	102
Quadro 15: Participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CCVB.....	118
Quadro 16: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CCVB.....	119
Quadro 17: Média dos motivos de participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CCVB.....	121
Quadro 18: Participação nas ações do CCVB X Motivos principais da participação.....	121
Figura 09: Resultados da pesquisa de campo no modelo de WANG.....	136
Figura 10: Resultados da pesquisa no modelo de d'Angella e Go.....	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: o CCVB atuou como entidade organizadora da promoção (marketing) do destino.....	96
Gráfico 02: o CCVB atuou como entidade provedora de informações para o mercado de Turismo.....	97
Gráfico 03: o CCVB atuou como entidade catalisadora de iniciativas colaborativas no destino.....	97
Gráfico 04: o CCVB atuou como entidade representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo.....	98
Gráfico 05: o CCVB atuou como entidade organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores.....	98
Gráfico 06: o CCVB atuou como uma entidade responsável pelo fortalecimento da marca do destino.....	99
Gráfico 07: o CCVB atuou como uma entidade facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor.....	99
Gráfico 08: o CCVB atuou como uma entidade formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor.....	100
Gráfico 09: o CCVB atuou como uma entidade gestora de network.....	100
Gráfico 10: Participação dos mantenedores e conselheiros no Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo.....	103
Gráfico 11: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo.....	103
Gráfico 12: Participação dos mantenedores e conselheiros na Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'.....	104
Gráfico 13: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros na Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'.....	104
Gráfico 14: Participação dos mantenedores e conselheiros no Encontro de Mantenedores.....	105
Gráfico 15: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Encontro de Mantenedores.....	105
Gráfico 16: Participação dos mantenedores e conselheiros no Programa de Incentivo à Capacitação PIC.....	106
Gráfico 17: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Programa de Incentivo à Capacitação PIC.....	106
Gráfico 18: Participação dos mantenedores e conselheiros nos Encontros Curitiba e Paraná MICE.....	107
Gráfico 19: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nos Encontros Curitiba e Paraná MICE.....	107
Gráfico 20: Participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção de Jornalistas.....	108
Gráfico 21: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção de Jornalistas.....	108
Gráfico 22: Participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos.....	109
Gráfico 23: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos.....	109

Gráfico 24: Participação dos mantenedores e conselheiros em algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios.....	110
Gráfico 25: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios.....	110
Gráfico 26: Participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção.....	110
Gráfico 27: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção.....	111
Gráfico 28: Participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores.....	111
Gráfico 29: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores.....	112
Gráfico 30: Colaboração dos mantenedores e conselheiros com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT.....	112
Gráfico 31: Motivo da colaboração dos mantenedores e conselheiros com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT.....	113
Gráfico 32: Participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Programa de Familiarização, <i>Presstour & Famtour</i>	113
Gráfico 33: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Programa de Familiarização, <i>Presstour & Famtour</i>	114
Gráfico 34: Participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba.....	114
Gráfico 35: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba.....	115
Gráfico 36: Participação dos mantenedores e conselheiros no Hot Site promocional do Natal de Curitiba.....	115
Gráfico 37: Participação dos mantenedores e conselheiros no Hot Site promocional do Natal de Curitiba.....	116
Gráfico 38: Participação dos mantenedores e conselheiros na capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba.....	116
Gráfico 39: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros na capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba.....	117
Gráfico 40: Participação dos mantenedores e conselheiros de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização.....	117
Gráfico 41: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização.....	118

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. METODOLOGIA.....	16
2.1. A pesquisa aplicada ao Turismo.....	16
2.2. Pesquisa.....	17
2.2.1. Pesquisa bibliográfica e documental.....	18
2.2.2. Pesquisa de Campo.....	22
2.2.2.1. Definição dos objetivos e cronograma da pesquisa de campo.....	23
2.2.2.2. Análise de artigos científicos com modelos teórico-metodológicos.....	23
2.2.2.3. Reuniões com a equipe executiva do CCVB para definir ações específicas e o universo da pesquisa.....	24
2.2.2.4. Construção do instrumentos de pesquisa.....	25
2.2.2.5. Pré-Teste, reanálise e correções do instrumento de pesquisa.....	29
2.2.2.6. O instrumentos de pesquisa.....	30
2.2.2.7. Aprovação final do instrumento de pesquisa (Banca de Qualificação).	32
2.2.2.8. Aplicação dos questionários.....	32
2.2.2.9. Tabulação dos resultados da pesquisa.....	33
2.2.3. Limitadores.....	33
2.2.4. Alcances.....	33
2.3. Análise e validação dos resultados da pesquisa de campo.....	34
3. MARCO TEÓRICO.....	35
3.1. CVBx: evolução histórica, seu papel e suas relações com os atores do destino.....	35
3.2. CVBx, planejamento turístico, governança e gestão estratégica de organizações turísticas.....	51
3.3. CVBx e o marketing colaborativo de destinos turísticos	64
4. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	79
4.1. Objeto de estudo: CCVB.....	79
4.2. Planejamento turístico de Curitiba e o CCVB.....	83
4.3. Planejamento e Gestão Estratégica do CCVB.....	87
4.4. Marketing Turístico e o CCVB.....	90
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	96
5.1. Análise descritiva dos resultados da primeira parte do questionário: o papel do CCVB.....	96
5.1.1. Conclusões da primeira parte da pesquisa de campo.....	101
5.2. Análise descritiva da segunda parte do questionário: motivos para participação das ações do CCVB.....	103
5.2.1. Conclusões da segunda parte da pesquisa de campo.....	118
5.3. Análise Interpretativa e Correlacional dos Resultados (validação e emparelhamento).....	122
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
7. REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DA PESQUISA DE CAMPO.....	162
ANEXO 01 - LISTA DE MANTENEDORES DO CCVB ATÉ DEZEMBRO DE 2014.....	169
ANEXO 2 – LISTA DE EMPRESAS E ENTIDADES PARTICIPANTES DO CONSELHO CONSULTIVO ATÉ DEZEMBRO DE 2014.....	174

1. INTRODUÇÃO

A atividade turística tem como característica gerar divisas e empregos em quantidades elevadas, além de proporcionar visibilidade, melhorar a imagem aos destinos turísticos, distribuir renda e democratizar o lazer. Por isso, a iniciativa privada (*trade*), os governos locais, estaduais e federais, as ONGs e a academia acreditam que este fenômeno sociocultural e/ou atividade econômica é estratégica para o desenvolvimento das cidades, estados e nações (BOWIE; BUTTLE, 2011).

No caso específico do turismo brasileiro, as organizações turísticas públicas e privadas almejam alcançar patamares de elevada qualidade estratégica e operacional por meio de parcerias e articulações constantes e permanentes com o objetivo de maximizar os impactos positivos da atividade turística e minimizar seus efeitos negativos (BENI, 2012).

É neste contexto que entidades que representam organizações privadas, como é o caso dos *Convention & Visitors Bureaux (CVBx)*, também conhecidos como *DMOs (Destination Marketing Organizations* ou Organizações do Marketing de Destino), proliferaram-se pelas cidades turísticas do mundo, tendo como uma das funções a de atrair maior número de visitantes e eventos para a região onde se localizam, inclusive melhorando a imagem e o posicionamento do destino frente a seus concorrentes (WANG, 2008a).

Os *CVBx* são entidades (associações ou institutos) sem fins lucrativos, mantidos pela iniciativa privada, que atuam no segmento de turismo de negócios e eventos (MARTINS, 2008; SCHULER, 2013), como é o caso dessa organização em Curitiba, região metropolitana e litoral paranaense, mas que para alcançar seus objetivos necessitam de gestão estratégica eficiente baseada na cooperação permanente com outras entidades privadas e órgãos públicos, por conta das características da própria atividade turística.

Esta constante colaboração leva os *stakeholders* (atores e/ou agentes do setor) a participarem das práticas de governança, planejamento e marketing turístico, o que é fundamental para aumentar a qualidade e a competitividade do destino, ampliando seus benefícios para a população local. Portanto, os *CVBx* são instrumentos de planejamento e promoção do turismo, assim como, ferramentas de apoio, captação e geração de eventos e, finalmente, meio de associativismo para o fomento e incentivo ao turismo sustentável de lazer e de negócios (CHIAS, 2004).

No contexto local e regional da capital paranaense os atores que participam das ações e atividades do Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) o fazem por motivos associativistas e econômicos, evidenciando o papel desse CVBx no marketing colaborativo do destino turístico.

A partir desta tese, o seguinte problema foi levantado: Qual o papel do Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) e os motivos pelas quais os atores (mantenedores e conselheiros) participaram das ações de marketing colaborativo da entidade na gestão 2011-2014?

Para responder o problema deste estudo, o objetivo geral é analisar o papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) e os motivos de participação dos atores (mantenedores e conselheiros) envolvidos na gestão 2011-2014.

Por sua vez, para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram fixados:

- Pesquisar o estado da arte dos temas CVBx e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos para compreender o papel dos CVBx e os motivos de participação dos atores nas ações destas entidades;
- Caracterizar o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB);
- Analisar a percepção de mantenedores e conselheiros do CCVB quanto ao papel desempenhado pela entidade;
- Investigar os motivos de mantenedores e conselheiros para a sua participação nas ações e atividades da gestão 2011-2014 do CCVB.

O presente estudo justifica-se pela necessidade (acadêmica e mercadológica) de aproximação entre teoria e prática acerca do tema CVBx e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos, a fim de levantar a percepção que os atores do destino possuem sobre as ações de cooperação realizadas em um dos principais destinos de turismo de negócios e eventos do Brasil, além de melhor compreender o papel desempenhado por estas entidades privadas.

Também, faz-se relevante analisar como o *trade* turístico da capital paranaense se articula e atua para promover melhor o destino em busca de resultados importantes para os profissionais do setor e conseqüentemente para visitantes e comunidade local.

Para o alcance do objetivo geral deste estudo, selecionou-se a metodologia baseada nas pesquisas bibliográfica e documental, assim como em pesquisa de campo com formulários respondidos pelos mantenedores e conselheiros do CCVB.

Para definição da pesquisa de campo foram utilizadas como fontes principais e modelos teórico-metodológicos os artigos de Wang (2008a) e d'Angella e Go (2009), confrontado com as publicações, informativos e relatórios do CCVB, para confirmar as ações executadas no período de 2011 a 2014. Além destes documentos citados, outros livros, artigos, teses, dissertações e sites foram analisados para construir o referencial teórico sobre os temas: CVBx; marketing colaborativo de destinos turísticos; e, Curitiba e região.

Como alcance, esta dissertação busca colaborar e ampliar a discussão sobre o marketing colaborativo de entidades privadas sem fins lucrativos, tais como os CVBx, além de indicar novos estudos sobre as relações destas organizações turísticas e os atores do destino.

As próximas etapas deste estudo estão assim divididas: Metodologia (pesquisa bibliográfica e documental e pesquisa de campo); Referencial Teórico; Caracterização do Objeto de Estudo; Apresentação e Análise dos Resultados; Considerações Finais; Referências Bibliográficas; Apêndices e Anexos.

No capítulo da Metodologia são apresentadas as bases teórico-metodológicas para a construção do instrumento de pesquisa, assim como os alcances e as limitações da metodologia.

O capítulo Marco Teórico se divide em 3 subcapítulos. O primeiro deles trata da evolução histórica dos CVBx, percorrendo sobre o papel dessas organizações e como se relacionam com os atores do destino.

O segundo subcapítulo do referencial teórico relaciona os CVBx e a governança turística local e regional, seguido da relação com o planejamento de destinos e da gestão estratégica de organizações turísticas.

O terceiro subcapítulo trata da relação marketing de destinos turísticos, em especial o colaborativo, e os CVBx.

No quarto capítulo, é apresentado o objeto de estudo desta dissertação: o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB). Esta parte do estudo trata das atividades e ações do CCVB, seu planejamento estratégico, suas relações com os atores do destino e sua participação no planejamento e na governança turística local e regional.

No quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo, assim como suas análises e correlações, enquanto que a conclusão é o sexto e último capítulo deste estudo.

Após as referências bibliográficas, nos pós-textuais, tem-se o apêndice com o instrumento de pesquisa (questionário) e o anexo, com a lista de mantenedores e conselheiros até dezembro de 2014.

A seguir, detalha-se a metodologia deste estudo.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as características da pesquisa em turismo, a pesquisa bibliográfica e documental e de campo para este estudo, os alcances e as limitações da metodologia, além dos artigos científicos que proporcionaram as bases teóricas para a construção do instrumento de pesquisa.

2.1. A pesquisa aplicada ao Turismo

A pesquisa em Turismo vem proporcionar informações de auxílio aos profissionais e planejadores da área para que compreendam realidades e situações específicas, possibilitando a elaboração de estudos, diagnósticos e relatórios sobre a realidade atual; o estabelecimento de visões futuras ou de prognósticos; e respostas ou novas perguntas sobre questionamentos atuais e futuros (OMT, 2005; BOOTH *et al*, 2005).

Segundo Richardson (1999), o pesquisador precisa ter conhecimento da realidade e noções de metodologia e técnicas de pesquisa. A busca de solução de problemas práticos; a formulação de teorias; e, a provação das mesmas teorias deve nortear o trabalho do investigador.

As investigações que se dedicam a estudar o fenômeno turístico são pesquisas sociais e humanas que necessitam de uma contribuição multidisciplinar para cumprir com suas funções (VEAL, 1992; PANOSSO NETTO, 2005; TRIBE, 2006; LIBURD, 2011).

Nas áreas da Administração ou do Marketing existem paradigmas (limites, visões de mundo, conceitos e valores) em constante construção ou mudança, principalmente quando relacionadas aos temas do Turismo, como por exemplo, aqueles citados neste trabalho: organizações turísticas, atores do processo (*stakeholders*), planejamento e marketing de destinos turísticos (JENNINGS, 2001).

Estes temas podem ser investigados pelas metodologias quantitativas, qualitativas ou mistas, desde que levem em consideração as abordagens corretas

(CRESWELL, 2010; DARBELLAY; STOCK, 2012) e a evolução do próprio tema (DENCKER, 2007).

Assim, as investigações em Turismo devem possuir paradigmas teóricos (positivista, interpretativa, crítica, construtivista), métodos de pesquisa (dedutivo e indutivo), tipo de investigação (exploratória, descritiva, analítica, narrativa), natureza (quantitativa, qualitativa e mista) e técnicas de análise e coleta de dados escolhidas com rigor científico para que qualquer estudo possa ser levado a sério pela comunidade acadêmica (JENNINGS, 2001; SCHLÜTER, 2005; CRESWELL, 2010).

Estes preceitos ontológicos, epistemológicos e metodológicos da pesquisa científica em Turismo, foram revisitados por investigadores de todo o mundo, a partir de um novo cenário global (REINO *et al*, 2012), contexto que foi levado em conta para definir a pesquisa proposta a seguir.

2.2. Pesquisa

Neste estudo, o paradigma teórico sugerido é positivista, do tipo exploratório, com método de pesquisa dedutivo e natureza qualitativa. A pesquisa de campo é conclusiva e descritiva com amostra não probabilística.

Características da dissertação	
Paradigma Teórico	Positivista
Tipo de Pesquisa	Exploratório
Método de Pesquisa	Dedutivo
Natureza da Pesquisa	Qualitativa
Pesquisa de Campo	Conclusiva e Descritiva
Amostra	Não Probabilística

Quadro 01: Características da dissertação.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A seguir, destacam-se as etapas das pesquisas bibliográfica e documental e de campo.

2.2.1. Pesquisa bibliográfica e documental

Na primeira etapa de investigação foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental para definir o problema do estudo. Dencker (2007) define este método como uma síntese do tema que segue uma sequência lógica e onde se apresentam conceitos e referenciais.

Este método é o primeiro passo de todo o trabalho científico e proporciona maiores informações sobre os assuntos pesquisados, facilitando a delimitação do tema e do objetivo, constituindo assim, um trabalho preliminar para que o pesquisador se aprofunde no tema pesquisado (SCHLÜTER, 2005).

O processo desta pesquisa utilizou as etapas recomendadas por Veal (1992): a) preparação e planejamento (nas disciplinas do Mestrado em Turismo da UFPR); b) investigação; c) análise; e d) apresentação de resultados.

Para o alcance do objetivo “analisar o papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) e os motivos de participação dos atores (mantenedores e conselheiros) envolvidos na gestão 2011-2014”, um arquivo eletrônico foi gerado para arquivamento de citações (instrumento de coleta de dados) sobre os temas principais deste estudo.

A busca por referências, seja por meio de livros (próprios, de bibliotecas e compartilhados no Mestrado em Turismo da UFPR), seja por meio de artigos científicos (revistas científicas da área e publicações *online*), ocorreu principalmente entre os meses de Março de 2014 e Agosto de 2015.

As publicações mais consultadas foram os artigos científicos, pois estes passam pelo crivo de um conselho editorial e avaliadores através do *blind review*, além de citar referências relevantes para a revisão que se exige em uma dissertação de mestrado. Para citar um exemplo, RITCHIE *et al* (2010) realizaram uma revisão completa sobre as publicações no Canadá que estudaram empiricamente os *DMOs* (*Destination Marketing Organizations*) como objetos de estudo sob a perspectiva dos *stakeholders* dos destinos.

A base de dados foi realizada a partir da coleta de artigos científicos em que constassem as palavras *CVBx* (*Convention & Visitors Bureaux*) e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos, não necessariamente ao mesmo tempo, nas palavras-chave dos artigos encontrados nas seguintes publicações *online*:

<http://www.publicacoesemturismo.com.br>

<http://www.redalyc.org>

<http://www.periodicos.capes.gov.br>

<http://www.sciencedirect.com>

<http://scholar.google.com.br>

O resultado evidencia que o tema é ainda pouco estudado e pesquisado no Brasil e em outros países, visto que foram encontrados no período de março de 2014 e agosto de 2015, apenas 22 artigos, conforme quadro 1:

TÍTULO	AUTORES	PERÍODICOS/SITE	ANO
<i>Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management.</i>	RICHARD, G.	http://www.sciencedirect.com	1991
<i>The relative economic impact of convention and tourist visitors on a regional economy: a case study.</i>	BRAUN, B. RUNGEIING, B.	http://www.sciencedirect.com	1992
<i>Roles, issues, and strategies for convention and visitors' Pias in destination planning and product development: a survey of Canadian bureau.</i>	GETZ, D. ANDERSON, D. SHEEHAN, L.	http://www.sciencedirect.com	1998
<i>Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus.</i>	WEBER, K.	http://www.sciencedirect.com	2001
Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil.	MONTES, V. CORIOLANO, L.	http://www.periodicos.capes.gov.br	2003
<i>The role of information technology use in American convention and visitors bureaus.</i>	YUAN, Y. GRETZE, U. FESENMAIER, D.	http://www.sciencedirect.com	2006
<i>The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history.</i>	FORD, R. PEEPER, W.	http://www.sciencedirect.com	2007
<i>Turismo de eventos y Pias s. El caso P Ilhéus y Costa P Cacao Convention & Visitors Bureau, Brasil.</i>	SCHIAVETTI, A. GUIMARÃES, A. ARAÚJO, I. CAZORLA, I.	http://www.redalyc.org	2006
<i>Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana.</i>	WANG, Y. FESENMAIER, D.	http://www.sciencedirect.com	2007
<i>Managing Destination Marketing Organizations: The Tasks, Roles, and Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive.</i>	GRETZEL, U.	http://www.sciencedirect.com	2008
<i>Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus.</i>	WANG, Y.	http://www.sciencedirect.com	2008
A trajetória dos <i>conventions and visitors bureaux</i> (CVBx) e a contribuição para o marketing de destinos.	MARTINS, W.	http://scholar.google.com.br	2008
Disposição a Pagar pela Taxa de Turismo aplicada nos Hotéis pelo Curitiba <i>Convention & Visitors Bureau</i> .	LEMONS, I. S. FREGA, J. R. SOUZA, A. SILVA, W. V.	http://scholar.google.com.br	2009

Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso de Balneário Camboriú Com Vida <i>Conventions & Visitors Bureau</i> .	GORNI, P. DREHER, M. MACHADO, D.	http://www.publicacoesemturismo.com.br	2009
Política de apoio à captação de eventos internacionais no Brasil: análise do ranking ICCA entre 2003 e 2009.	CARNEIRO, L.	http://www.periodicos.capes.gov.br	2011
<i>Website</i> como ambiente de comunicação: uma análise de usabilidade dos <i>websites</i> dos <i>Conventions & Visitors Bureaux</i> do Estado de Santa Catarina.	MORAES, A.	http://www.redalyc.org	2011
A metodologia <i>Delphi</i> aplicada ao Desenvolvimento do Turismo de Negócios e a criação de um <i>Convention & Visitors Bureau</i> no Centro Litoral de Portugal.	MARQUES, J. SANTOS, N.	http://scholar.google.com.br	2012
A promoção turística de Belo Horizonte feita pelo Programa “BH Espera por Você!”: o desafio da implantação e do monitoramento de uma comunicação integrada.	PIRES, F. BICALHO, G. MARQUES, A.	http://www.redalyc.org	2013
Planejamento e gestão da mobilidade em grandes metrópoles: reflexões acerca das estratégias do São Paulo <i>Convention & Visitors Bureau</i> para o Turismo de Negócios e Eventos em São Paulo.	SHIBAKI, V.	http://www.publicacoesdeturismo.com.br	2013
<i>Convention & Visitors Bureaux</i> e sua formação no Brasil.	SCHULER, V. L. CÉSAR, P. A. B.	http://scholar.google.com.br	2014
A contribuição do <i>Convention & Visitors Bureau</i> na captação de eventos internacionais na cidade de Fortaleza – CE.	CAMELO, P. LINHARES, T. COSTA, E.	http://www.publicacoesdeturismo.com.br	2014
A importância das parcerias público-privadas para a Grande Dourados <i>Convention & Visitors Bureau</i> .	SILVA, D. NUNES, M.	http://scholar.google.com.br	2015

Quadro 2 – Artigos sobre CVBx encontrados no recorte da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

É importante salientar que, não foram encontrados neste recorte, artigos científicos com o tema ‘CVBx’ anteriores ao ano de 1991, o que evidencia como é recente este estudo (menos de três décadas).

Analisando-se somente os artigos do Quadro 1, chegou-se à conclusão que as investigações sobre CVBx são em sua maioria exploratórias, de natureza qualitativa, com técnicas de análise por meio de matrizes de indicadores.

Os resultados desta análise apontam para a consideração de que os raros pesquisadores sobre CVBx utilizam pouco em suas metodologias a rigorosa objetividade (ex.: criação de matrizes de classificação), prevalecendo a flexível subjetividade (ex.: análise de sites, mídias sociais, relatórios e materiais

promocionais) existente nas investigações da área ao longo das últimas três décadas (COOPER, 1993; GUARDANI, 1996; TRIBE, 1999; SERRA CANTALLOPS, 2002; BALANZÁ; NADAL, 2003; GÂNDARA, 2004; TRESSERRAS, 2008; ARSAL, 2009; DICKINGER; KÖLTRINGER, 2011; ASCANIIS, 2011; MILANO, 2011; MORRISON, 2012; WICHELS, 2013).o

Segundo Dencker (2007, pp. 37), com relação aos objetivos de uma pesquisa, a “[...] investigação exploratória procura aprimorar ideias. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível, envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares”.

Porém, segundo Creswell (2010, pp. 52), cada vez mais, os investigadores se utilizam de “[...] uma lente ou perspectiva teórica na pesquisa quantitativa”.

Já com relação aos artigos científicos que possuíam as palavras Marketing Colaborativo e Destinos Turísticos nos títulos ou palavras-chave, foram encontrados 7 papers correlatos:

TÍTULO	AUTORES	PERÍODICOS/SITE	ANO
<i>Tourism Destination Marketing Alliances</i>	PALMER, A. BEJOU, D.	http://www.periodicos.capes.gov.br	1995
<i>Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana</i>	WANG, Y. FESENMAIER, D.	http://www.sciencedirect.com	2007
<i>Collaborative Destination Marketing Understanding the Dynamic Process</i>	WANG, Y.	http://www.sciencedirect.com	2008
<i>Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment.</i>	D'ANGELLA, F. GO, F.	http://www.sciencedirect.com	2009
<i>Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon</i>	FYALL, A. GARROD, B. WANG, Y.	http://www.sciencedirect.com	2012
<i>Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector</i>	MARIANI, M	http://scholar.google.com.br	2015
<i>An assessment of the Caribbean tourism organization's collaborative marketing efforts: A member nation perspective</i>	HILL, N LEWIS, A.	http://www.sciencedirect.com	2015

Quadro 03 – Artigos sobre Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos encontrados no recorte da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Assim, faz-se importante explicar que, devido ao baixo número de artigos encontrados sobre CVBx (Quadro 1) e Marketing de Destinos Turísticos (Quadro 2), foi realizada a metodologia convencional ‘bola de neve’ em que, segundo Laville e

Dionne (1999), o pesquisador deve buscar novas referências bibliográficas nas publicações já consultadas, ou aquelas que deram origem ao referencial atual.

Também, alguns documentos foram consultados para este estudo:

- Planejamento Estratégico CCVB 2020 (CCVB 2013);
- CCVB News (notícias enviadas aos mantenedores/associados com os resultados da instituição) de 2011 a 2014;
- Relatório CCVB da gestão 2011-2014 (CCVB, 2015).

Consideraram-se documentos, aquelas bases de dados divulgadas por alguma instituição relacionada com o tema do estudo (DENCKER, 2007).

Por fim, para o alcance dos objetivos deste estudo, criou-se um arquivo eletrônico em Excel para arquivamento de citações sobre os temas já apresentados. Ainda, a análise e validação dos dados foram realizadas por emparelhamento dos resultados com as discussões realizadas no marco teórico, conforme recomendado por Laville e Dionne (1999).

Após a realização da pesquisa bibliográfica e documental, iniciou-se a pesquisa de campo.

2.2.2. Pesquisa de campo

A pesquisa de campo dividiu-se da seguinte maneira:

Etapa	Ações Realizadas	Período
1ª	Definição dos objetivos e cronograma da pesquisa de campo (escopo e fundamentação teórica e metodológica).	Julho/14 a Abril/15
2ª	Análise de artigos científicos com modelos teórico-metodológicos a serem utilizados na pesquisa de campo.	Maio/15
3ª	Primeira proposta de instrumento de pesquisa com as respectivas perguntas (análise do orientador).	Junho/15
4ª	Reuniões com a equipe executiva do CCVB para definir ações específicas, universo e amostragem da pesquisa.	Junho e Julho/15
5ª	Construção do instrumento da pesquisa (Google Docs)	Julho/15
6ª	Pré-teste do instrumento de pesquisa com mantenedores do CCVB.	Julho/15

7 ^a	Reanálise e correções no instrumento de pesquisa.	Agosto/15
8 ^a	Envio para aprovação final do instrumento de pesquisa relatório de qualificação para a Banca.	Agosto /15
9 ^a	Correção e avaliação do trabalho conforme considerações da banca de qualificação	Outubro/15
10 ^a	Aplicação do instrumento da pesquisa de campo	Novembro a Dezembro/15
11 ^a	Análise dos resultados do instrumento de pesquisa de campo	Janeiro/16

Quadro 4 - Cronograma das etapas da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A seguir, cada etapa será apresentada em detalhes:

2.2.2.1. Definição dos objetivos e cronograma da pesquisa de campo

Antes da primeira etapa da elaboração da pesquisa de campo foi definido o tema e o objeto de estudo.

Em seguida, definiu-se o escopo com base na fundamentação teórica utilizada na disciplina de Metodologia da Pesquisa do Mestrado em Turismo da UFPR.

As publicações científicas (Quadro 1) foram selecionadas e arquivadas. Uma análise foi realizada para verificar quais os métodos de pesquisa de campo foram os mais utilizados. A investigação exploratória qualitativa por meio de questionários ou formulários com perguntas semiabertas e enviadas *online* se destacaram.

Neste estudo, foi proposto algo similar: investigação exploratória qualitativa por meio de questionários com perguntas fechadas aplicados *online*.

Também, identificaram-se os aspectos conceituais mais indicados para embasar as análises.

2.2.2.2. Análise de artigos científicos com modelos teórico-metodológicos

Em uma análise para definição dos métodos de pesquisa a serem utilizados, os artigos científicos de Wang (2008a) e d'Angella e Go (2009) foram selecionados a

partir de uma série de outras publicações sobre os temas CVBx e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos para embasar a pesquisa de campo.

O primeiro analisa as funções e estratégias dos CVBx por meio do marketing colaborativo de destinos e propõe um modelo teórico para o papel destas organizações (WANG, 2008a).

A segunda publicação trata de avaliar o marketing colaborativo nas cidades de Barcelona e Viena, propondo teorias e um modelo (por meio de quadrantes) sobre a relação dos atores do destino (d'ANGELLA; GO, 2009), antes proposta e publicada em Friedman e Miles (2002).

Ambos os artigos propõem teorias e modelos que poderiam ser aplicados à realidade do objeto de estudo desta dissertação.

2.2.2.3. Reuniões com a equipe executiva do CCVB para definir ações específicas e o universo da pesquisa

Uma etapa importante para a definição de ações específicas da pesquisa de campo foi a reunião em 30 de junho de 2015 com a equipe executiva do CCVB, quando foram apresentados os objetivos do estudo e a colaboração da instituição foi requisitada.

Nesta primeira reunião com a presença do orientador e co-orientador, foram apresentadas à direção executiva do CCVB, os objetivos e o escopo da pesquisa, a fundamentação teórico-metodológica e o instrumento a ser desenvolvido.

A equipe apoiou a pesquisa e recomendou que o questionário proposto não fosse respondido via *online*, mas sim com os mantenedores respondentes *in loco* na sede do CCVB em reuniões específicas com grupos de associados com interesses homogêneos. Entretanto, após o pré-teste, observou-se que esta prática não seria viável e a aplicação foi realizada via Internet.

No dia 14 de julho de 2015, uma segunda reunião foi realizada. A Diretora Executiva do CCVB confirmou o apoio à pesquisa de campo referendada pelo Conselho Diretor (Presidente, Vice e Diretores).

Esta reunião foi importante para finalizar as perguntas que iriam para a aplicação do pré-teste; para definir a lista de mantenedores (Anexo 1) que responderiam o questionário; para montar o instrumento no sistema Google Docs;

para definir o universo e a amostragem da pesquisa. Algumas ações e atividades propostas para avaliação foram retiradas e outras inseridas.

Ainda, decidiu-se que os poucos mantenedores da região metropolitana e do litoral paranaense seriam retirados da lista de respondentes por possuírem características diversas atuando prioritariamente no segmento de turismo de lazer e não de negócios e eventos.

O universo da pesquisa ficou definido em 119 mantenedores do CCVB que estavam registrados na instituição no final de 2014, somando-se às 24 instituições que fazem parte do Conselho Consultivo da entidade, pois estes últimos também fazem parte de reuniões, ações e decisões no cotidiano do CCVB.

Considerando-se um total de 143 organizações, definiu-se que todas estas seriam consultadas para que respondessem ao instrumento da pesquisa de campo.

2.2.2.4. Construção do instrumento de pesquisa

Após a definição teórico-metodológica do instrumento de pesquisa, o questionário com perguntas fechadas foi construído com base nos artigos Wang (2008a), d'Angella e Go (2009) e Kitcharoen (2004) em conjunto com a equipe executiva do CCVB.

É necessário relatar que, alguns artigos relevantes, como Kitcharoen, 2004, que propõe o método IPA (*Importance-Performance Analysis* ou Análise de Importância x Desempenho) para avaliar a qualidade de serviços a partir do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e, adaptado para o setor de hospitalidade por Saleh e Ryan (1992), foram previamente considerados e incluídos na proposta de instrumento de pesquisa. Embora, após o pré-teste da pesquisa de campo, esta abordagem foi subtraída, por causa da dificuldade de compreensão por parte dos respondentes e, portanto, a inviabilidade da aplicação *online*.

De qualquer forma, antes do pré-teste, o instrumento de pesquisa de campo foi definido em três partes:

I – A primeira parte diz respeito ao papel dos CVBx e segue o seguinte modelo de Wang (2008a) que é discutida no Marco Teórico deste estudo:

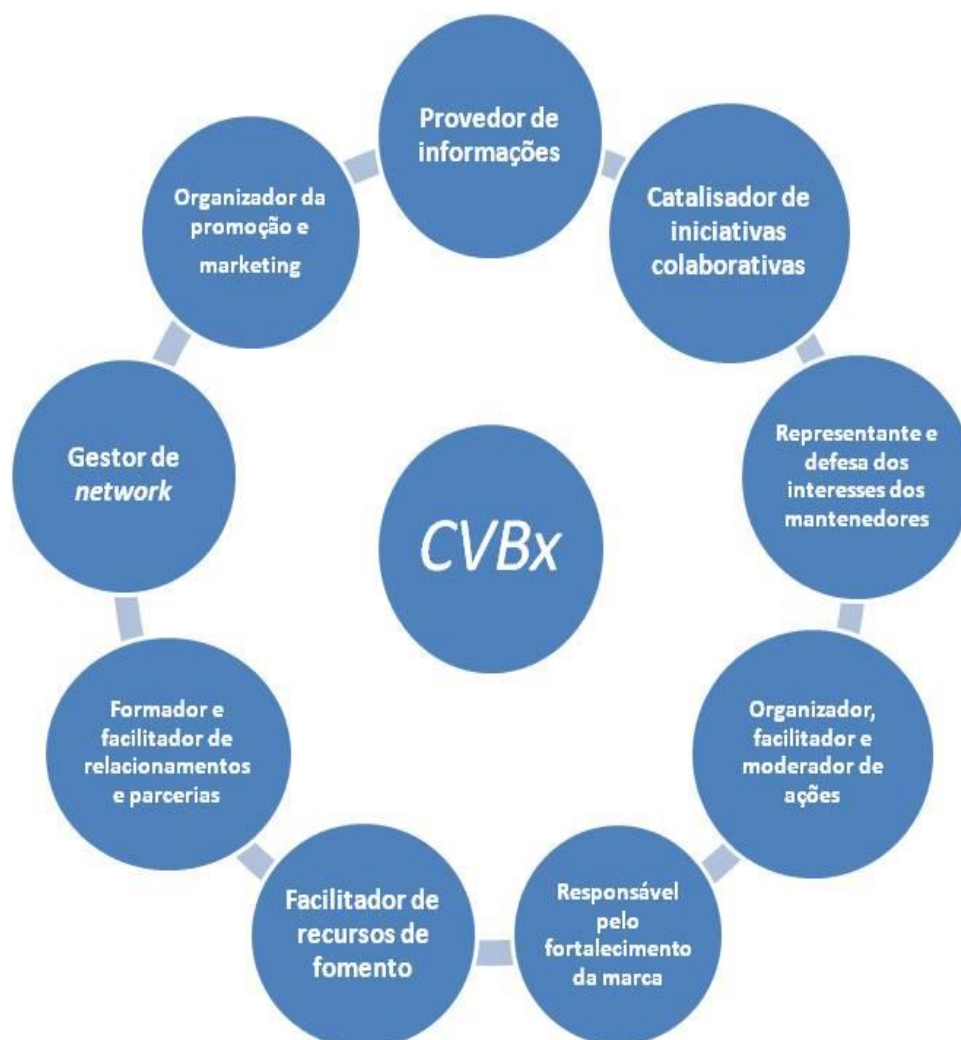


Figura 01 – O papel dos CVBx no marketing de destinos
 Fonte: adaptado de Wang, 2008a.

II – A segunda parte utiliza o modelo d'Angella e Go (2009) sobre a teoria das relações dos atores ou *stakeholders* do destino, que também é apresentada em detalhes no Marco Teórico:



Figura 02 – Relações dos *Stakeholders* e ações estratégicas
 Fonte: adaptado de d'Angella e Go (2009) e Friedman e Miles (2002).

III – A terceira parte buscou avaliar a percepção dos respondentes sobre a Importância e os Resultados alcançados pelo CCVB nas principais atividades e ações realizadas na gestão 2011-2014.

Nas partes II e III, as principais ações e atividades realizadas pela gestão 2011-2014 inseridas nas perguntas foram:

Ações	Breve descritivo
1 - Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo	Movimento em prol de melhorias específicas para as políticas pública no setor Turístico Paranaense.
2 – Projeto ‘Curta Curitiba o Ano Inteiro’	Ações de promoção do destino focado nos eventos do calendário turístico de Curitiba com

	direcionamento ao consumidor final.
3 - Programa Encontro de Mantenedores	Eventos semestrais de relacionamento entre associados do CCVB.
4 - Programa de Incentivo à Capacitação – PIC	Atividades de qualificação dos recursos humanos no setor de hospitalidade e afins.
5 - Encontros Curitiba e Paraná MICE	Ações de divulgação do mercado MICE em Curitiba e no Paraná.
6 - Visita de Inspeção de Jornalistas	Visitas de jornalistas turísticos aos estabelecimentos de mantenedores relacionados com o setor de turismo de negócios e eventos.
7 - CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	Reuniões e atividades específicas para o conjunto de mantenedores interessados na captação de eventos para o destino.
8 - Workshops Empresariais e Rodadas de Negócios	Encontros que reúnem mantenedores com empresas não associadas interessadas em divulgação mútua de serviços prestados.
9 - Visitas de Inspeção (promotores e organizadores de eventos)	Visitas de promotores e organizadores de eventos para reconhecimento de empreendimentos, produtos e serviços do setor.
10 - Reuniões de Intermediação entre Mantenedores	Encontros intermediados pelo CCVB para mantenedores com interesses afins.
11 - Postos de Informação Turística – PIT (instalados nos eventos)	Ações relacionadas aos Postos de Informações Turísticas móveis disponibilizados aos eventos apoiados e captados.
12 - Programa de Familiarização (<i>Presstour e Famtour</i>)	Recepção e visitas aos produtos turísticos do destino com a imprensa especializada e agências de turismo.
13 - Festival de Inverno de Curitiba	Evento promovido e realizado pelo CCVB que congrega as diversas ações no período de férias durante o inverno no destino.
14 - <i>Hot Site</i> promocional do Natal de Curitiba	Ação de marketing que promove o Natal de Curitiba, seus produtos e serviços de mantenedores.
15 - Capacitação para a Copa de 2014	<i>Workshops</i> de qualificação dos recursos humanos dos associados com relação às diferenças e características culturais dos visitantes estrangeiros no período da Copa 2014.
16 – Programa L-Mob - Liga de	Ações específicas de mobilização dos funcionários da hotelaria para melhorar as informações e a

Mobilização	divulgação dos produtos turísticos do destino e aumentar a arrecadação do <i>Room Tax</i> – Doação para o Turismo.
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 5 – Ações do CCVB selecionados para o instrumento de pesquisa.

Fonte: Elaboração própria 2015.

Estas ações foram selecionadas do Relatório de Atividades CCVB Gestão 2011-2014 (CCVB, 2015).

Ainda, faz-se importante salientar que, em todas as partes foi utilizada a Escala de Likert, por ser a escala mais utilizada em pesquisas de opinião por meio de questionários (LAKATOS; MARCONI, 1991).

2.2.2.5. Pré-Teste, reanálise e correções do instrumento de pesquisa

O pré-teste com o instrumento de pesquisa foi realizado entre os dias 5 e 31 de julho de 2015 com um mantenedor do CCVB, especialista em marketing, e uma ex-diretora do CVB da cidade de Rio Grande, especialista na área de competitividade que possui pesquisas na área de CVBx (MIKI *et al*, 2013).

Ambos – que ficarão excluídos da pesquisa final -, responderam aos questionamentos e levantaram dúvidas com relação à redação e à compreensão das perguntas.

O teste foi fundamental para reanalisar e corrigir o instrumento de pesquisa.

Na parte III, houve dificuldade dos respondentes em analisar a importância e os resultados de todas as atividades da pesquisa, pois em geral, as ações são direcionadas a segmentos específicos de mantenedores. Por exemplo, os associados da hotelaria poderiam imputar alta importância a todas as atividades, porém não saberiam responder sobre os resultados, já que muitas atividades não competem aos meios de hospedagem e eles não participam. Segundo os respondentes, a própria palavra importância já induzia a um resultado satisfatório.

Além de mudanças de redação, decidiu-se então por retirar a terceira parte do instrumento, pois inclusive não foram encontradas publicações específicas de utilização do modelo de pesquisa IPA em serviços turísticos que utilizam o marketing colaborativo.

Por fim, os respondentes do pré-teste consideraram o questionário muito longo, reforçando a ideia de se retirar a terceira parte dessa primeira versão do questionário.

2.2.2.6. O instrumento de pesquisa

No início do instrumento de pesquisa (Apêndice 1), foi redigida uma breve explicação sobre a pesquisa, como segue:

“Considerando a importância da participação dos *stakeholders* no marketing colaborativo do destino turístico, esta pesquisa foi desenvolvida pelo Mestrado em Turismo da UFPR em parceria com o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau*, com o objetivo de avaliar o papel do CCVB e as ações realizadas na Gestão de 2011 a 2014.”

A primeira parte da pesquisa está relacionada com a teoria do papel dos CVBx de Wang (2008a) com as seguintes afirmativas e respostas em graus de concordância (escala de Likert):

Afirmativa	Grau de Concordância
O CCVB atuou como entidade organizadora da promoção (marketing) do destino	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como entidade provedora de informações para o mercado de Turismo	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como entidade catalisadora de iniciativas colaborativas no destino	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como entidade representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como entidade organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como uma entidade responsável pelo fortalecimento da marca do destino	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como entidade facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.

O CCVB atuou como entidade formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.
O CCVB atuou como entidade gestora de network	Discordo Totalmente a Concordo Totalmente em uma escala de 1 a 5.

Quadro 6 - Primeira parte do instrumento de pesquisa.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A segunda parte da pesquisa seguiu o modelo de d'Angella e Go (2009), em que os respondentes deveriam focar suas respostas na participação e no motivo em participar das ações e atividades realizadas pelo CCVB no período de 2011 a 2014.

As perguntas foram as seguintes:

Você participou do Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo?
Você participou da Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'?
Você participou de algum Encontro de Mantenedores?
Você participou do Programa de Incentivo à Capacitação - PIC?
Você participou de algum dos Encontros Curitiba e Paraná MICE?
Você recebeu alguma Visita de Inspeção de Jornalistas?
Você participou de alguma ação do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos?
Você participou de algum <i>Workshop</i> Empresarial e Rodada de Negócios?
Você participou de alguma Visita de Inspeção?
Você participou de alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores?
Você colaborou de alguma maneira com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT?
Você participou de alguma ação do Programa de Familiarização (<i>Presstour</i> e <i>Famtour</i>)?
Você participou de alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba?
Você participou do <i>Hot Site</i> promocional do Natal de Curitiba?
Você participou da capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba?
Você participou de algum treinamento, capacitação ou encontro da L-Mob - Liga de Mobilização?

Quadro 7 - Segunda parte do instrumento de pesquisa (perguntas).

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Ao responder 'Sim', os mantenedores seguiram para a pergunta complementar, que igual para todos os casos, questionou o motivo da participação

em cada ação. É nestas alternativas de respostas que fica clara a relação com o quadrante das relações dos atores ou *stakeholders* de d'Angella e Go (2009) e Friedman e Miles (2002):

1 - Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino (Inclusão) .
2 - Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo (Oportunidade) .
3 - Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal (Compromisso) .
4 - Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor (Concorrência) .

Quadro 7 - Segunda parte do instrumento de pesquisa (perguntas).

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A partir da construção do instrumento de pesquisa, a última etapa para a aplicação do mesmo vem a seguir.

2.2.2.7. Aprovação final do instrumento de pesquisa (Banca de Qualificação)

A Banca de Qualificação foi realizada no dia 25 de Setembro de 2015 e revisou as questões para dar-se início à aplicação do questionário.

Todas as sugestões da Banca de Qualificação foram ponderadas com o orientador e, depois, incorporadas ao trabalho.

Além de questões técnicas e de redação, os membros da Banca ponderaram a necessidade de se retirar do texto da dissertação a importância que possuía o termo *Stakeholders*, substituindo quando possível, por *Atores do destino turístico*.

Várias recomendações de leituras e atores foram realizadas, porém, o instrumento de pesquisa foi validado sem modificações.

2.2.2.8. Aplicação dos questionários

A aplicação foi realizada pela Internet entre os dias 29 de Outubro e 30 de Dezembro de 2015, conforme o cronograma apresentado para a Banca de Qualificação.

Do universo de 143 organizações (119 mantenedores e 24 conselheiros consultivos), 71 responderam a pesquisa de campo, ou seja, 49,65% do total.

2.2.2.9. Tabulação dos resultados da pesquisa

A tabulação foi realizada conforme os padrões do sistema Google Docs, gerando tabelas e gráficos para interpretação.

2.2.3. Limitadores

Este estudo encontrou alguns limitadores, como por exemplo, a escassa literatura sobre o tema *CVBx* e, também, referente ao tema Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos, assim como as poucas metodologias de pesquisa sobre o objeto de estudo. Em geral, apenas pesquisas bibliográficas e documentais.

Também, são poucos os estudos sobre a relação de atores ou *stakeholders* de destinos turísticos (RITCHIE *et al*, 2002) relacionada ao marketing colaborativo aplicado ao turismo (WANG; FESENMAIER, 2007).

Ainda, considerando a complexidade da atividade turística, uma limitação deste estudo exploratório é a aplicabilidade dos conceitos de Wang, 2008a, e d'Angella e Go, 2009, pois ambos os modelos foram aplicados uma vez apenas pelos próprios autores em três destinos turísticos, mas ainda, não foram testados em outras realidades distintas ou por outros pesquisadores.

2.2.4. Alcances

Primeiramente, este estudo de campo busca aprofundar as teorias que relacionam os temas *CVBx* e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos.

Em seguida, procura colaborar com os *CVBx*, mais especificamente com o CCVB, que poderá analisar como os seus associados e mantenedores percebem o papel da instituição e porque participam de suas atividades.

Por fim, este estudo pode contribuir com as discussões sobre o assunto nos grupos de pesquisa da UFPR, assim como futuras apresentações em eventos científicos, com consequente publicação em periódicos da área.

2.3. Análise e validação dos resultados da pesquisa de campo

Esta etapa foi realizada no mês de Janeiro de 2016 por meio de gráficos correlacionados e comentados.

A partir desta análise, foi possível cruzar as informações com o Marco Teórico – capítulo que vem a seguir – e com a Caracterização do Objeto de Estudo para, enfim, concluir este trabalho científico com seus objetivos atingidos e o problema respondido, além de propostas realizadas para o meio acadêmico e para o mercado turístico.

3. MARCO TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação propõe a discussão do desenvolvimento histórico dos CVBx, seu papel e suas relações com os atores do destino, assim como sua associação com o planejamento e a governança turística local e regional, assim como a gestão estratégica de organizações do turismo.

Também, trata da relação CVBx com o marketing colaborativo de destinos turísticos.

3.1. CVBx: evolução histórica, o seu papel e suas relações com os atores do destino

Muitas transformações da sociedade nos Séculos XX e XXI tiveram importância singular para a caracterização dos costumes dos indivíduos. A globalização; a tecnologia da informação e a Internet; inovações nas telecomunicações; melhoria dos transportes; o aumento do tempo livre, da renda mundial e da expectativa de vida; e, o crescimento demográfico (aumento do número de habitantes no mundo) permitiu que as viagens e o turismo, assim como seus vários segmentos se desenvolvessem, sendo hoje um dos pilares de sustentabilidade em várias comunidades, cidades, regiões, estados e nações (COOPER *et al*, 2011).

As estatísticas da Organização Mundial do Turismo confirmam o desenvolvimento, tanto quantitativo, quanto qualitativo da atividade em quase todos os territórios do mundo (UNWTO, 2013). E é por esta razão e, para organizar o setor empresarial do turismo em torno ao mesmo objetivo de realizar uma promoção turística mais profissional para atração de mais visitantes e eventos, que a maioria dos destinos turísticos do mundo criou os *Convention & Visitors Bureaux (CVBx)*.

Para Walker, os CVBx são “órgãos ou organizações de apoio, sem fins lucrativos, que representam uma área urbana em busca de atrair visitantes em viagens de negócios ou lazer” (WALKER, 2002, pp. 397).

Há quase 130 anos surgiu em Detroit, nos Estados Unidos da América, uma associação de homens de negócios que buscava melhorar a promoção daquele

destino com o fim de atrair mais eventos, participantes e, conseqüentemente, negócios para a cidade (MARTINS, 2008).

O surgimento do primeiro CVB do mundo foi motivado por um artigo do jornalista Milton Carmichael no periódico *The Detroit Journal*, em 06 de fevereiro de 1896, que questionava a passividade dos empresários locais com relação aos benefícios da vinda de visitantes para a cidade (GARTRELL, 1998).

Gartrell (1998) relata que o artigo de Carmichael dizia que os empresários deveriam parar de promover a concorrência predatória entre seus empreendimentos, olhando cada um para seus próprios interesses, para privilegiar uma visão global e estratégica de mercado, atuando de forma coletiva em favor do desenvolvimento econômico da cidade como um todo.

A partir deste movimento, surge a Liga de Convenções e Homens de Negócio de Detroit, primeiro nome da entidade e que, no ano de 1907, passou a ser conhecida como *Detroit Convention & Tourists Bureau* (FORD; PEEPER, 2007).

No início do Século XX, outras cidades de maior ou menor porte seguiram o exemplo de Detroit, surgindo CVBx em Cleveland (1904), Atlantic City (1908), Denver e St. Louis (1909), Louisville e Los Angeles (1910), Atlanta e Minneapolis (1913), Columbus e Omaha (1914), Baltimore e Milwaukee (1915), entre outras (GARTRELL, 1998).

Com exemplo, a cidade de Saint Louis (Missouri - EUA) implantou o *Convention & Publicity Bureau*, mais tarde denominado *Convention & Visitors Comission*. Segundo Vaz, “para abrigar os visitantes da grande Exposição de Saint Louis, que deu origem ao CVB local, foi construído na época um hotel com mais de 2 mil quartos” (VAZ, 1999, pp. 151).

As 12 entidades criadas nos Estados Unidos da América até 1914, uniram-se naquele ano, para criar uma organização que as reunisse, fundando-se a *International Association of Convention & Visitors Bureaux* - IACVB, com o objetivo de congregar todas as entidades existentes (WALKER, 2002; FORD; PEEPER, 2007; GÂNDARA *et al*, 2013).

Segundo Gartrell (1998), ao final do Século XX, a IACVB era a maior associação de CVBx do mundo, com mais de 1.200 membros, em 500 destinos e 20 países.

Na Europa, por sua vez, os primeiros CVBx iniciaram seus trabalhos na França (Paris, 1901) e Inglaterra (Londres, 1905), para posteriormente serem implantados por todo o continente europeu ao longo do Século XX (GARTRELL, 1998; SPILLER, 2002).

Na Ásia e América Latina, os primeiros CVBx se organizaram timidamente por volta dos anos 1980, para depois atingir um crescimento acelerado nos anos 2000 (FBCVB, 2008).

No Brasil, especificamente, o primeiro CVB surgiu em São Paulo, em 1983, seguido pelo Rio de Janeiro, em 1984 (SCHULER, 2013).

O CVB de São Paulo nasceu com o principal objetivo de

(...) congregar os interesses da municipalidade, do Estado, das Associações e Entidades de Classe, Federação do Comércio e da Indústria, dos fornecedores de serviços, hotéis, companhias aéreas, agentes de viagens, restaurantes, e todos os demais segmentos ligados à indústria de congressos, feiras, exposições e eventos similares (VAZ, 1999, pp. 53).

E o CVB do Rio de Janeiro foi fundado apenas como *Convention Bureau*, para só mais tarde, assumir o papel de trabalhar a captação de visitors, agregando a palavra ao título da entidade.

Carvalho (2014) registrou, mais tarde, a fundação dos seguintes CVBx conforme o registro de seus estatutos sociais: Blumenau (1992); Teresópolis (1994); Brasília, Fortaleza e Salvador (1996); Joinville, Cabo Frio, Florianópolis, Petrópolis, Porto Alegre, Maceió e Belo Horizonte (1997).

Segundo a FBCVB (2008), em 1999, os poucos CVBx existentes no país organizaram o I Fórum Brasileiro dos CVBx para discutir o mercado e o papel destas entidades. Neste momento, as entidades fundaram a Federação Brasileira de *Convention & Visitors Bureau* (FBCVB) com sede e foro em Brasília. Seu principal objetivo era, por meio da representação e fortalecimento dos *Conventions* atuantes no país, contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos destinos turísticos brasileiros (FBCVB, 2008).

Em seguida, muitos CVBx foram fundados no Brasil, a exemplo do CCVB em Curitiba, em agosto do ano 2000, e o CVB de Foz do Iguaçu, em 2005 (CCVB, 2014).

Em 2005, quando da constituição da Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux*, a partir da estruturação de oito federações estaduais, o número

de unidades de CVBx no Brasil chegou próximo a 70 organizações, segundo o Censo Brasil CVBx de 2009; enquanto que em 2007, as entidades no país chegaram a 105 unidades (CBCVB, 2010).

Os CVBx no Brasil seguiram o padrão europeu e norte-americano, em que as entidades são, em sua maioria, fundações sem fins lucrativos, que segundo Ansarah, 2003, a estrutura é relativamente simples e,

na maioria dos casos, a assembléia geral dos associados é soberana e se reúne uma vez ao ano para aprovar os relatórios e contas de gerência; e a cada dois anos para eleger um conselho de diretores. O Executivo é composto apenas por funcionários remunerados, liderados por um presidente. Em termos operacionais, as atividades da maioria dos CVBx americanos podem ser divididas em duas macroáreas de operação: a área de vendas (ou de captação direta de eventos) e a área de marketing (responsável por gerir os fluxos de informação, produção de publicações, publicidade e captação e o atendimento aos associados), geralmente chefiadas por vicepresidentes. Nos "convention bureaux" com mais recursos e mais disponibilidade de pessoal, é freqüente que a administração, as relações públicas e os serviços aos associados também tenham estatuto de vice-presidência (ANSARAH, 2003, pp. 46).

A área de atuação dos CVBx varia bastante conforme o país. Segundo Ansarah, existem “desde os *convention bureaux* de bairro, até os de condado e de área metropolitana. Nas áreas metropolitanas de Chicago, Dallas e Los Angeles há mais de uma dezena de CVBx, com tamanho, objetivo e expressão variadas; já em Boston, Miami e Vancouver existe apenas um” (ANSARAH, 2003, pp. 43).

Com relação ao modelo organizacional, os CVBx diferem nas suas regiões de abrangência. Enquanto que na Europa, uma parte destas entidades são órgãos governamentais com participação privada, a exemplo de Barcelona e Viena (d'ANGELLA; GO, 2009), nas Américas, incluindo o Brasil, os CVBx são privados (ANSARAH, 2003).

Os CVBx se fortaleceram e se proliferaram pelos destinos turísticos ao longo do Século XX e XXI, como estruturas independentes, não governamentais, apartidárias, sem fins lucrativos, com a missão de promover o desenvolvimento econômico e social do destino que representa, por meio do incentivo e fomento do setor turístico, principalmente beneficiando os seus próprios mantenedores,

normalmente empresas específicas do *trade* (MARTINS, 2008; KRUDYCH, 2003; MARTINS, 2008; SHIBAKI, 2013).

Os CVBx são instrumentos de planejamento e promoção do destino turístico, assim como, ferramentas de apoio, captação e geração de eventos e, finalmente, meio de associativismo para o fomento e incentivo ao turismo sustentável de lazer e de negócios (CHIAS, 2004; BERITELLI, 2011).

Um CVB deve servir à captação e ao apoio de eventos que, conseqüentemente, trarão mais turistas para a cidade, os quais, por sua vez, ocuparão hotéis, bares, restaurantes, companhias aéreas, e outras tantas atividades. Os CVBx são ferramentas destinadas a incentivar o turismo de eventos, pois reúne todas as forças vivas do turismo em uma cidade, trabalhando todas as potencialidades do destino para uma futura captação (OLIVEIRA, 2000, pp. 51).

Para Carvalho (2014), “os CVBx são entidades de marketing que integram horizontalmente os setores interessados em posicionar uma cidade ou região como sede de eventos e feiras, viagens de incentivo, negócios e destinos de lazer” (segmento internacionalmente conhecido como *MICE – meetings, incentive, congresses e events*). Dessa forma, entende-se que se trata de uma organização centrada na promoção mercadológica, visando divulgar a imagem e a qualidade de um destino turístico nos âmbitos nacional e internacional, e que possui uma relação constante com os atores do destino no planejamento e gestão do turismo local e regional.

Cada pesquisador contribui com uma explicação do que são os CVBx e suas funções, mas que não necessariamente estão entre as mais completas ou precisas, embora se complementem (GARTRELL, 1988; RICHARD, 1991; BRAUN; RUNGEIING, 1992; GETZ *et al*, 1994; WEBER, 2001; MONTES; CORIOLANO, 2003; CHIAS, 2004; YUAN *et al*, 2006; FORD; PEEPER, 2007; SCHIAVETTI *et al*, 2006; BERITELLI, 2011). Um exemplo de conceito é o de Sevilha (1993) que explica:

o CVB é uma organização de marketing guarda-chuva, através da qual seus parceiros podem atingir seus objetivos com mais eficácia e eficiência. (...) O CVB é hoje a única estrutura que pode agregar todos os setores, garantindo a execução e a qualidade dos compromissos assumidos pelo destino que representa (SERVILHA, 1993, p. 13).

Segundo Krudycz, “a principal função dos *Convention & Visitors Bureaux* é a captação de eventos, oportunizando o encontro entre a entidade promotora e o organizador de eventos” (KRUDY CZ, 2003, pp. 53).

Esta interrelação entre atores da atividade turística é apontada por Ansarah, em que um CVB visa “ao objetivo de incrementar o fluxo turístico para eventos em determinado destino” (ANSARAH, 2003, pp. 40). Segundo a autora, nesse sentido, os CVBx são organizações voltadas para atender tanto às necessidades públicas quanto privadas, uma vez que buscam contribuir para o desenvolvimento turístico das localidades, bem como proporcionar geração de negócios para seus associados (MONTES; CORIOLANO, 2003).

No início do Século XXI, o número de *Conventions* cresceu e estimulou a construção e reestruturação de mais espaços para a realização de eventos nos destinos, movimentando a economia de muitas localidades por meio do turismo de negócios e eventos (OLIVEIRA, 2000; CHIAS, 2004; BERITELLI, 2011).

Nos primeiros 70 a 80 anos, os CVBx trabalharam com o objetivo de captação de eventos (exercendo um papel importante na atração de grandes feiras, congressos, eventos e turistas de negócios), mas depois assumiram um papel de gerenciadores do marketing de destino ou DMOs, termo atualmente designado para classificar estas organizações; tendência essa reforçada pela IACVB, que desde 2002 adota o nome de DMAI – *Destination Marketing Association International* (Associação Internacional de Marketing de Destino) (FBCVB, 2008).

Os CVBx não só captam eventos e visitantes para o destino, mas também, dispõe de informações referentes ao município no qual está inserido, principalmente “acerca da infraestrutura para sediar eventos, como locais apropriados para a recepção de congressos, convenções, entre outros, além de meios de hospedagem, transportes, atrativos turísticos e demais aspectos que envolvem a recepção de visitantes para a localidade” (ANSARAH, 2003, p. 55).

Ao atuar como um elo entre os visitantes e as empresas prestadoras de serviços, para Montes e Coriolano (2003), os CVBx exercem um papel de assessores junto aos profissionais do setor de eventos, garantindo respaldo apropriado para a execução dos mesmos. Por isso, devem organizar e liderar a busca pela qualidade nos serviços prestados pela comunidade e pelos seus mantenedores.

Segundo Blanco (2000, pp. 23), os serviços de apoio dessas entidades são gratuitos, sendo os mais importantes:

- assessoria de organização, facilitando a informação e os contatos necessários com os auditórios e salas de reuniões, hotéis, agências de viagens;
- apoio e assessoria ao organizador profissional de congressos (*PCO – Professional Congress Organiser*), transportadoras e outros serviços necessários para a organização de um evento;
- apoio e apresentação do candidato na cidade, adoção de material gráfico e audiovisual, apoio logístico na apresentação, coordenação de visita de inspeção;
- apoio institucional na recepção de visitas especiais, nacionais e internacionais.

Para cumprir com esta função de captador de eventos, segundo Ansarah (2003), Martins (2008) e Schuler (2013), é necessário que o *CVB* assuma a responsabilidade de selecionar o mercado-alvo, utilizando critérios como recursos financeiros, datas adequadas, relacionamento com a entidade, serviços disponíveis e aumento da permanência dos visitantes. Esta última atividade dos *CVBx* fez que as entidades incluíssem a palavra *visitors*, visando aumentar o número de visitantes no destino além de melhorar o atendimento ao turista por meio de serviços de informação, incentivos a grupos e parcerias com os atrativos.

Em termos operacionais, esta atração de mais visitantes é feita de duas maneiras, segundo Ansarah (2003) e Carmelo *et al* (2014):

- a) participação em eventos de turismo, como acontecimentos profissionais e promocionais;
- b) distribuição de folheteria, constando todas as informações sobre os locais, serviços e preços que atendam às necessidades dos turistas ou congressistas na cidade-sede do evento.

Para que haja um trabalho de divulgação eficaz, essas organizações contam com um rico material de folhetos e catálogos, entre outros, ilustrados com atraentes pontos turísticos e especificações técnicas sobre a infra-estrutura local para o sucesso de um evento. “Esse material promocional é conhecido como guias de planejamento de destinação, que se encontram disponíveis em todas as cidades que

tenham um "bureau" e também nos aeroportos das grandes cidades" (ANSARAH, 2003, pp. 57).

Ansarah (2003, pp. 53), concordando com pesquisadores de CVBx (RICHARD, 1991; GETZ *et al*, 1998; WEBER, 2001; GRETZEL, 2008; WANG, 2008a; MARTINS, 2008; SCHULER, 2013), define as ações práticas empreendidas por estas entidades em suas rotinas, ainda que dependam do tamanho, influência e recursos que as mesmas consigam agregar:

- a) captação e criação de congressos, reuniões e eventos, encorajando-se entidades e corporações a programarem e realizarem encontros na localidade que representam;
- b) elaboração de calendários, material impresso contendo as informações sobre a cidade e sua estrutura para receber eventos (*show cases*) e outros materiais de divulgação, fornecendo-se informações completas e precisas sobre o destino turístico a promotores e organizadores externos de eventos, incluindo-se sugestões de itinerários, atrativos e serviços locais;
- c) organização de *famtour* e viagens de inspeção a promotores e patrocinadores externos de eventos e de grupos turísticos, assim como promoção de visitas organizadas para jornalistas de jornais e revistas, principalmente especializados para que divulguem certa destinação turística, dando-lhe espaço na mídia, motivando-se e apoiando-se jornalistas e escritores especializados;
- d) atuação política e institucional para se melhorarem as condições físico-urbanas e operacionais do destino, visando a sua valorização, assim como liderar esforços e iniciativas das forças políticas, empresariais e cívicas, culturais e sociais envolvidas, direta e indiretamente, com o turismo de lazer e negócios, visando a seu desenvolvimento; atuação na articulação dos setores envolvidos nas atividades de interesse do CVB;
- e) desenvolvimento e captação de recursos para projetos;
- f) implantação de planos e programas;
- g) elaboração de pesquisas setoriais e de mercado e identificação dos principais públicos-alvos, geradores de encontros e de fluxos turísticos, entre outras ações.

Assim, os autores dos artigos sobre CVBx consultados para este estudo concordam que os CVBx são fomentadores de relacionamento entre os atores do processo, unindo interesses em prol de suas metas e objetivos (RICHARD, 1991; BRAUN; RUGEING, 1992; GETZ *et al*, 1998; WEBER, 2001; MONTES; CORIOLANO, 2003; YUAN *et al*, 2006; FORD; PEPPER, 2006; SCHIAVETTI *et al*, 2006; WANG; FESENMAIER, 2007; WANG, 2008a; GRETZEL, 2008; MARTINS, 2008; LEMOS *et al*, 2009; GORNI *et al*, 2009; CARNEIRO, 2011; MARQUES; SANTOS, 2012; PIRES *et al*, 2013; SHIBAKI, 2013; SCHULER, 2013; CAMELO *et al*, 2014; SILVA; NUNES, 2015).

Uma publicação relevante sobre o papel dos CVBx foi escrita por Wang (2008a). Nesse artigo científico, uma proposta de modelo para as atividades destas organizações foi definida a partir da compreensão de que um CVB tem como objetivo principal “atuar como um *DMO* (*Destination Marketing Organization* ou Organização de Marketing de Destino) que é responsável pelo marketing de todo o destino para a captação de grandes e pequenos eventos, grupos de turistas de lazer e viajantes independentes” (WANG, 2008a, pp. 192).

Segundo Fyall et al (2012), todo CVB é um *DMO*, mas nem todo *DMO* é um CVB. Isto acontece porque muitos destinos turísticos não possuem equipamentos para competir no mercado de turismo de eventos, limitando-se assim na atuação de marketing de destino para captação de turistas de lazer ou de outros segmentos.

Ainda, segundo d’Angella e Go (2009), muitos *DMOs* são órgãos públicos (ex.: Visit Viena) ou mistos (ex.: Barcelona Tourisme); enquanto que os CVBx geralmente são entidades privadas ou mistas, independente de sua constituição (instituto, fundação, associação entre outras) (SCHULER, 2013).

Muitas vezes, pela natureza de suas funções no marketing colaborativo de destinos, profissionais confundem CVBx com *DMOs*, embora alguns autores tenham publicado artigos científicos especificamente sobre o papel dos *DMOs* (SHEEHAN, 2007; BOMHORST *et al*, 2010; SIGALA; MARINIDIS, 2010; MORGAN *et al*, 2012).

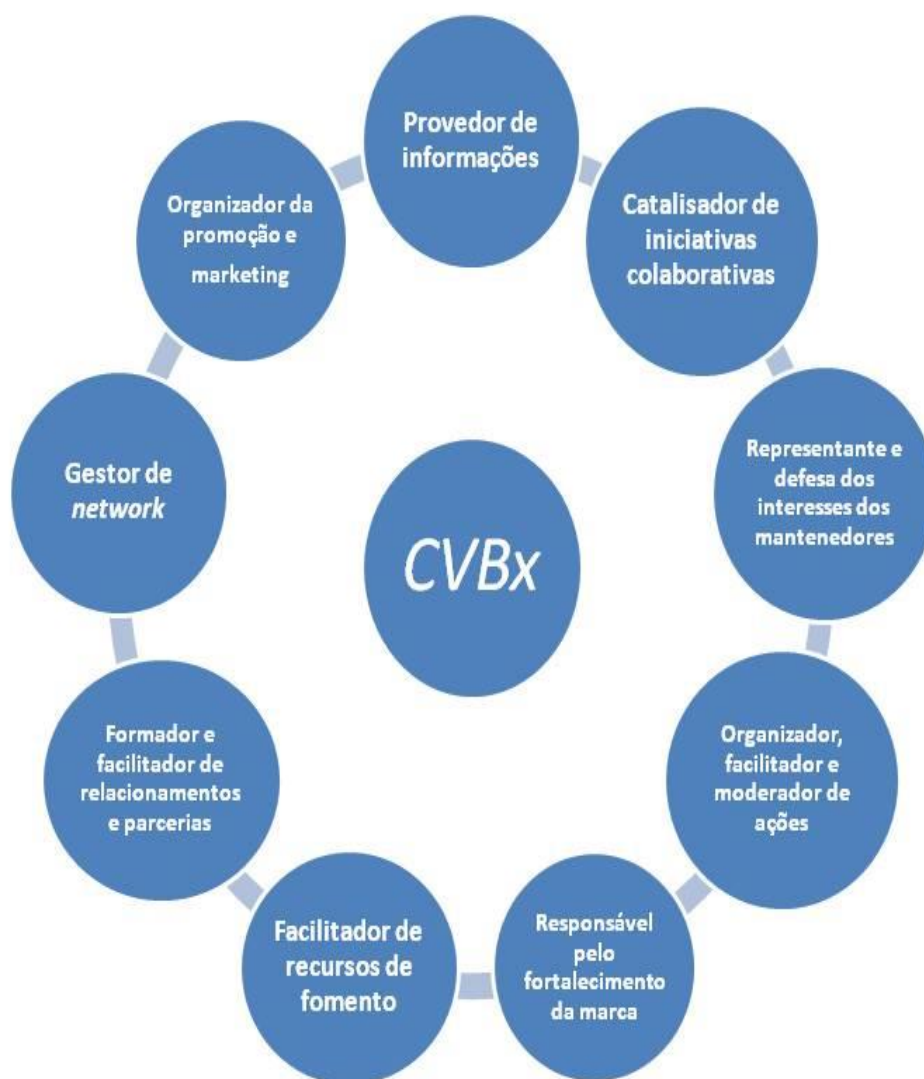


Figura 03 – O papel dos CVBx no marketing de destinos
 Fonte: adaptado de Wang, 2008a.

Cada um dos círculos na figura 3 representando os papéis dos CVBx, estipulados pelo autor a partir de uma coletânea de publicações tem uma explicação conforme segue:

- 1- Como provedor de informações, Wang, 2008a, defende que os CVBx devem identificar o mercado-alvo comum, atender às expectativas dos visitantes, levantar informações sobre como está o mercado e dividi-las com seus associados.

- 2 - Os *CVBx* devem ser catalisadores de iniciativas colaborativas, atuando como *DMOs* responsáveis pelo comarketing do destino, buscando constantemente parcerias locais e regionais para atingir seus objetivos (WANG, 2008a).
- 3 - Os *CVBx* devem atuar como representantes e defensores dos interesses dos mantenedores, pois assim, cada associado se fortalece ao pertencer a um grupo maior de interessados em desenvolver a atividade turística (WANG, 2008a).
- 4 - Como organizador, facilitador e moderador de ações de marketing de destino, os *CVBx* são aglutinadores de interesses e ações para melhorar a competitividade local e regional, auxiliando seus associados a melhorarem sua produtividade (WANG, 2008a).
- 5 - Responsáveis pelo fortalecimento das marcas dos destinos, os *CVBx* devem trabalhar para que outras associações e organizações não associadas colaborem em estratégias de *branding* (gestão de marca) para que os consumidores se recordem cada vez mais de seus produtos (WANG, 2008a).
- 6 - Como facilitador de recursos de fomento, os *CVBx* devem buscar receitas que viabilizem as ações de promoção do destino ou mesmo recursos para apoiar, patrocinar ou financiar iniciativas de seus associados (WANG, 2008a).
- 7 – Um dos papéis mais importantes dos *CVBx* é o de formador e facilitador de relacionamentos e parcerias, pois desta maneira colabora com o planejamento turístico do destino, assim como na governança da atividade. Segundo Wang (2008a), este papel é um dos mais óbvios, pois se trata de uma associação que reúne diversos players que possuem o mesmo objetivo de diminuir ameaças e criar oportunidades no mercado de turismo, seja de negócios e eventos, seja de lazer.
- 8 – Segundo Wang (2008a, pp. 200), no que diz respeito ao papel de gestor de *network*, “a missão dos *CVBx* é gerenciar e coordenar um grupo diverso de *stakeholders* na comunidade. É uma organização de gerenciamento de rede”. Segundo o autor, há uma grande concordância de que sem o apoio dos parceiros na rede, nenhuma atividade de marketing de destino é possível.
- 9 - Organizador da promoção e marketing do destino é papel fundamental dos *CVBx*, já que são constituídos para este fim. Propor ideias de promoção, formatar campanhas publicitárias, idealizar a comunicação mais eficiente com

os consumidores e decidir como investir os recursos existentes são tarefas do cotidiano da equipe executiva de um CVB (WANG, 2008a).

Este é o modelo mais completo encontrado nas publicações científicas que tratam dos CVBx e, por isso, foi proposto para basear parte do instrumento de pesquisa já referenciado no capítulo de metodologia.

A partir deste modelo, faz-se importante destacar que os CVBx se articulam e trabalham constantemente em conjunto com os atores, agentes ou *stakeholders* do destino turístico, o que incita a importância do estudo desta relação (GRETZEL, 2008; WANG; FESENMAIER, 2007; MARTINS, 2008; LEMOS *et al*, 2009; GORNI *et al*, 2009).

Segundo Vieira, Costa e Cintra (2012),

desde 1984, observa-se um crescente interesse sobre a temática *stakeholders*, ano este que Richard E. Freeman publica *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, que passou a abordar na literatura gerencial a gestão dos *stakeholders* como um fator crítico de sucesso das organizações. Freeman (1984) relata que a suposição principal da teoria dos *stakeholders* é aquela onde a eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas igualmente aqueles agentes que têm um vínculo com a organização (VIEIRA *et al*, 2012, p. 148).

Todas as organizações possuem e dependem de atores ou *stakeholders*, que são parceiros (funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas e os clientes) envolvidos direta ou indiretamente em todas as decisões, políticas e estratégias que as empresas adotam para melhorar seus indicadores de desempenho, seja o lucro, produtividade, posicionamento de mercado, reconhecimento da sociedade, entre outros (FREEMAN, 1984; FRIEDMAN; MILES, 2002; FREEMAN *et al*, 2007; BRITO; TERRA, 2009).

Com as mudanças corporativas do final do Século XX, para Wada e Zago, 2013, surgiu a teoria que “busca perceber as diversas influências do mundo contemporâneo e posicionar as empresas a partir da análise das suas diversas relações: a teoria dos *stakeholders*”.

Segundo Brito e Terra (2009, p. 2) “*stakeholders* são partes interessadas ou partes afetadas em algum assunto não necessariamente econômico. Seu relacionamento com a empresa ou organização muitas vezes é indireto e não envolve necessariamente transações comerciais”.

Para Cortijo e Mogollón (2011),

o termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez por Freeman (1984) em sua obra: “*Strategic Management: a stakeholder approach*”, para se referir a qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma empresa e que, portanto, devem ser considerados como um elemento essencial no planejamento estratégico e de gestão empresarial de qualquer atividade econômica.

Os *stakeholders* de uma organização são “os indivíduos e coletivos que contribuem, voluntaria ou involuntariamente, às capacidades e às possibilidades de criação de riqueza da mesma, e que, portanto, são seus potenciais beneficiários e/ou portadores de risco” (POST *et al*, 2002, pp. 55).

Para Hillman *et al*,

Sobre a relação entre os *Stakeholders* e o processo de tomada de decisão, percebe-se que as relações entre as organizações e seus *stakeholders* devem ser cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, pois essas relações são diretamente responsáveis pelo desempenho da organização (HILLMAN *et al*, 2001, pp. 503).

É importante identificar e visualizar os *stakeholders* em função de sua gestão e interesses. Qualquer pessoa ou entidade impactada pela organização, como a Administração Pública, os meios de comunicação e a sociedade em geral também são considerados *stakeholders* (CORTIJO; MOGOLLÓN, 2011).

Freeman *et al*, 2010, reforçam a necessidade de se analisar a responsabilidade dos stakeholders em todo o sistema organizacional (CSR - *corporate stakeholders responsibility*), pois ao visualizar o papel de cada ator envolvido no processo de forma respeitável e responsável, o próprio negócio já adquire valor agregado (FREEMAN *et al*, 2010).

As organizações turísticas possuem muitos parceiros relacionados às suas atividades, devido ao alto grau de transversalidade e heterogeneidade da própria atividade. Fatores sociais, culturais, ambientais e econômicas influenciam fortemente o setor. Se os *stakeholders* (ou atores locais) não são identificados e reconhecidos pelas empresas do setor, a vulnerabilidade destas aumenta consideravelmente, afetando sua sustentabilidade, assim como a competitividade do destino em si (VIGNATI, 2008).

Os *stakeholders* podem ser divididos em diretos e indiretos de acordo com a sua relação com as organizações. Segundo Wada e Junqueira, “os administradores [...] precisam entender os valores e os objetivos deste primeiro grupo e priorizar o relacionamento para um melhor desempenho e alcance dos melhores resultados” (JUNQUEIRA; WADA, 2011, pp. 101).

Em Beni, 2012, vários autores identificam a forte influência existente entre as organizações e os *stakeholders*, atores ou agentes do turismo, em que muitas vezes fatores externos impactam as empresas do setor de forma decisiva. Por isso, na atividade turística é necessário (e comum) que as organizações trabalhem em redes, em arranjos produtivos, em *clusters*, ou ainda, em associações, tais como os CVBx. Desde esta percepção, alguns autores tem pesquisado sobre a relação Turismo e Stakeholders (COSTA *et al*, 2012; COSTA *et al*, 2014).

Esta cooperação entre os atores do turismo contribui para um melhor planejamento e gestão estratégica de um destino determinado. Segundo Pimentel e Carvalho (2014, pp. 170), o desenvolvimento da atividade “não atingirá a excelência se for deixado totalmente sob o controle e a responsabilidade do setor público ou do setor privado, pois um teoricamente tem os objetivos voltados para a maximização dos benefícios sociais e outro ao lucro”.

Brito e Terra afirmam que as “vantagens competitivas e oportunidades advêm de relacionamentos construídos ao longo do tempo no qual a tônica da reciprocidade tácita permeia as interações entre as partes” (BRITO; TERRA, 2009, pp. 6).

Segundo Chiorato *et al*, 2013, os “diversos grupos de interesses possuem objetivos distintos e difíceis de serem integrados”, tornando a falta de coordenação e de coesão na atividade turística um problema bem conhecido dos gestores de um destino (GETZ; JAMAL, 1994).

Gerenciar este cenário complexo é fundamental para o sucesso de qualquer organização turística ou destino (BENI, 2012). Sem esta gestão de *stakeholders*, torna-se muito difícil o alcance de resultados expressivos, mesmo que os objetivos e as metas estejam bem definidas (WANG, 2008a).

Getz e Jamal (1994) enfatizam a participação e a colaboração dos *stakeholders* no processo de gestão estratégica de organizações e destinos turísticos, tais como: “o governo local, outras organizações públicas que tenham relação direta com alocação de recursos, *trade*, associações e entidades como

Câmara de Comércio/ Associações Comerciais, *Convention e Visitors Bureaux*, turista, comunidade”, entre outros grupos de interesses. Inclusive, os *CVBx* são indicados como possíveis organizadores, líderes ou coordenadores deste processo desde que possuam “competência, legitimidade e autoridade” para tal tarefa (CHIORATO *et al*, 2013).

Os associados ou mantenedores de um *CVB* sabem que a competitividade de um destino traz mais desenvolvimento e sustentabilidade da atividade turística e dos negócios afins, por isso assumem que o planejamento e a gestão deve ser compartilhada com o conjunto de *stakeholders* envolvidos – o *trade*, a comunidade, as instituições, os profissionais e o próprio governo (RITCHIE *et al*, 2010).

Segundo Ansarah, 2003, o *CVB* pode e deve atender a necessidade de planejamento e organização política do setor. Walker (2002, p. 388) confirma tal pressuposto, quando afirma que “as associações são a única possibilidade de força políticas e independente para indústrias como a de hospitalidade”. Com tal colocação, o autor ressalta, entre outras questões, a importância da participação do setor privado na geração e condução de políticas para setores em que “a iniciativa privada detém a maior parte das informações necessárias à realização das mesmas, assim como de seu adequado planejamento e, nesse contexto, o *CVB* é o protagonista dessa articulação público-privado” (ANSARAH, 2003, pp. 59).

São muitos os elementos e fatores que influenciam no sucesso de um produto ou destino turístico, mas a cooperação dos *stakeholders* e qualidade dos produtos e serviços são pontos-chave para empresas e destinos melhorarem sua imagem e competitividade (EJARQUE, 2005; BOWIE; BUTTLE, 2011; VOASE, 2012).

O modelo d’Angella e Go (2009) sobre a teoria das relações dos *stakeholders* do destino proporciona um modelo esquemático baseado em Friedman e Miles (2002).

O modelo foi aplicado aos estudos de caso de Barcelona e Viena para explicar os motivos e interesses dos atores do destino em participar das relações administradas pelos *DMOs* e, conseqüentemente, em suas ações estratégicas e atividades organizadas pelas entidades de marketing colaborativo de destinos.

Esse modelo, representado na Figura 4 a seguir, demonstra quatro quadrantes que fazem um cruzamento entre as conexões dos atores do destino com suas ideias e interesses em participar das relações de marketing colaborativo turístico.

Cada *stakeholder* se relaciona com o seu *DMO* ou *CVB* de uma maneira distinta, encaixando-se em um dos quadrantes da figura.

Segundo d'Angella e Go (2009), o primeiro quadrante da Inclusão, diz respeito a uma conexão formal, necessária e compatível com os interesses mútuos dos *stakeholders*. Sentir-se partícipe ou colaborador das ações do destino, seja fisicamente nas ações e tomadas de decisão, seja metaforicamente na confiança e vontade de compartilhar atividades, recursos e metas, envolve formalmente os associados como membros da governança da organização.

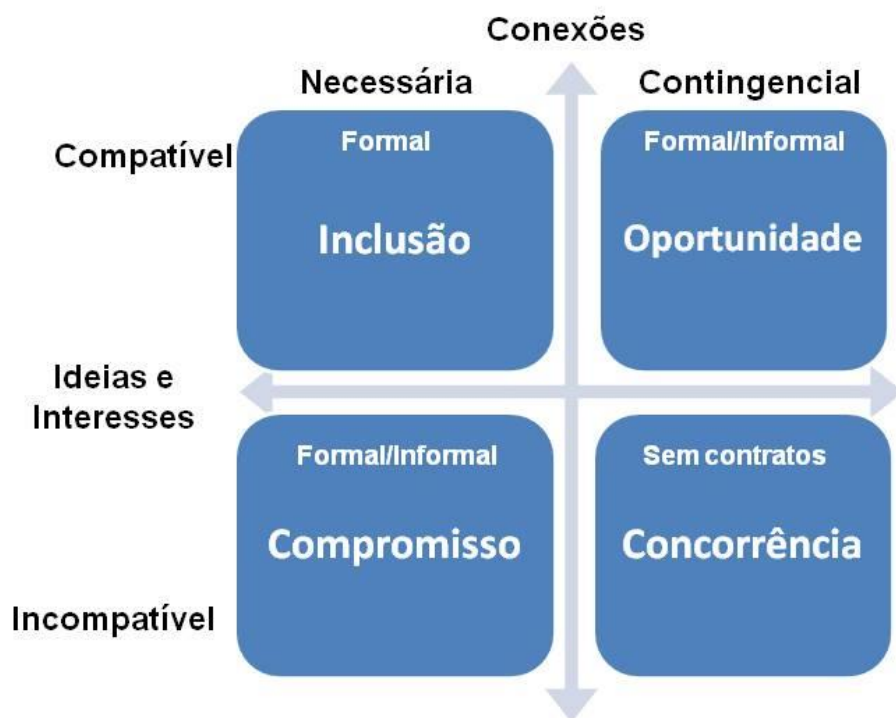


Figura 04 – Relações dos *Stakeholders* e motivo de participação nas ações estratégicas.
Fonte: adaptado de d'Angella e Go (2009) e Friedman e Miles (2002).

O segundo quadrante (Oportunidade), conecta *stakeholders* formalmente ou informalmente, de forma temporária ou contingencial, para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo (d'ANGELLA; GO, 2009).

A terceira célula do Compromisso relaciona os *stakeholders*, mesmo que incompatíveis em suas ideias e interesses (possivelmente concorrentes ou de relacionamento tênue), para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal (d'ANGELLA; GO, 2009).

“A última célula representa todos os atores cujas atividades são necessárias para o *DMO*, mas seus interesses geralmente causam conflitos” (d'ANGELLA; GO, 2009, pp. 433).

Este foi o modelo esquemático encontrado nos artigos específicos sobre *DMOs* e *Stakeholders* escolhido para auxiliar na formatação do instrumento de pesquisa de campo, com o objetivo de compreender os interesses e os motivos dos associados e conselheiros do CCVB em participar ou interagir nas ações e atividades realizadas entre 2011-2014 (ver capítulo de Metodologia).

Essas relações entre os *CVBx* e os atores ou *stakeholders* tem como um dos objetivos fortalecer o planejamento turístico e a governança do destino, além de apoiar a gestão estratégica de organizações turísticas.

3.2. CVBx, planejamento turístico, governança e gestão estratégica de organizações turísticas

Segundo Ferrari (1986), planejamento consiste em um método de trabalho e de atuação contínua e permanente. É um processo de pensamento de um meio para se atingir um fim.

Do ponto de vista de Kotler *et al* (2006), os destinos devem fazer o que as empresas vêm realizando há muitos anos, um planejamento estratégico focado no mercado, o que pressupõe que o futuro é incerto e pode ser influenciado positivamente por estratégias e planos de ações.

Referente às diferenças do planejamento em destinos e em empresas, Kotler destaca que:

a gestão de planejamento estratégico é mais difícil para comunidades e regiões do que para empresas. As organizações costumam ter uma linha de autoridade e hierarquia clara, assim como balanços e demonstrações de lucro e perdas para medir o progresso anual. As comunidades, por outro lado, são campos de batalha crônicos, onde

grupos de interesses lutam pelo poder e forçam seus programas e estratégias de competição (KOTLER, 2006, pp. 126 e 127).

Enquanto a empresa do setor privado consegue lutar por uma meta unificadora de lucro, o desenvolvimento econômico da comunidade corre risco de ficar comprometido por múltiplos interesses e eleições periódicas (KOTLER, 2006).

Segundo Valls (2003), num “âmbito público/privado do turismo, o planejamento estratégico correto de um destino levará em conta os interesses gerais da região. E, o correto planejamento de uma empresa turística requer conhecer o planejamento estratégico do destino”. Desta maneira, acredita-se que não se pode desejar êxito em longo prazo baseando-se somente nas condições próprias de uma empresa que atua na atividade turística de uma localidade. Para ele, é necessário condicionar a empresa aos marcos referenciais estabelecidos para o próprio destino.

Por muitos anos (no Século XX especificamente), os destinos turísticos mais interessantes se resumiam a locais voltados para o segmento de sol e praia, desde que possuíssem alguma infraestrutura básica no local. Assuntos referentes a planejamento, sustentabilidade, responsabilidade ambiental, cultural e social foram crescendo em importância - seja na teoria, seja na prática - com acentuada lentidão. Somente nos anos 1980 e 1990 é que estes temas se tornaram frequentes (ALCÁZAR MARTÍNEZ, 2001; MEDAGLIA, 2005).

A gestão descentralizada do turismo pressupõe um maior envolvimento dos gestores públicos e privados de cada localidade. Às empresas privadas e instituições públicas envolvidas no planejamento e operacionalização do turismo de uma região nomeiam-se atores do processo (BENI, 2012).

O desenvolvimento estruturado ocorre na medida em que o interesse de cada um dos atores se converte em redes de relacionamento e parcerias. O Estado tem um papel primordial ao organizar e sustentar as ações, tendo como responsabilidade orientar, coordenar, supervisionar e regulamentar a atividade turística fomentando o diálogo entre os atores envolvidos (SANTOS *et al*, 2012).

A criação de vínculos de confiança entre a rede de atores locais no ordenamento da atividade turística e o comprometimento dos atores envolvidos na organização regional podem ser considerados como fatores críticos para o sucesso na gestão descentralizada (MACHADO; TOMAZZONI, 2011).

Ao aceitar que os vínculos de parceria, integração e cooperação são importantes para o sucesso de todo o grupo de atores da localidade, supera-se a visão setorial de desenvolvimento. Nessa visão de redes de cooperação todos os envolvidos têm maior aproveitamento da atividade, fortalecendo a localidade e criando maior atratividade (FEGGER *et al*, 2008).

Com o exposto, verifica-se que é essencial para o fortalecimento de uma região, a articulação dos atores tanto do setor público quanto do privado (SANTOS *et al*, 2012).

Assim, a governança do turismo ou governança turística significa, conforme Velasco González,

a procura de novas formas de tomada de decisões coletivas sobre assuntos que envolvem a gestão de conflitos de interesses e que tratam de impulsionar processos de inovação social, de fortalecimento dos atores mais frágeis do sistema e a mudança das dinâmicas turísticas que geram impactos negativos (VELASCO GONZÁLEZ, 2014, pp. 19).

E o papel das entidades públicas e privadas no planejamento turístico local e regional é o de garantir que a governança territorial seja realizada com eficácia para minimizar os impactos negativos que qualquer falta de planejamento pode trazer. Pesquisadores já apontaram para a desagregação que a falta de políticas urbanas claras, ausência de governança local e a concentração espacial dos investimentos em áreas socialmente privilegiadas podem acarretar nas cidades que possuem situações de vulnerabilidade social, gerando falsas expectativas e baixa autoestima para a comunidade local (LEFEBVRE, 1991; RIBEIRO *apud* SÁNCHEZ, 2003; BAHL *et al*, 2005; GASTAL, 2006; SILVEIRA; RIBEIRO, 2006; SOUZA, 2003).

Segundo Knafo (2001), neste contexto, a atividade turística assume papel de destaque como estratégia de desenvolvimento local, onde o planejamento urbano é capaz de gerar vantagens estratégicas como respostas competitivas aos novos desafios da globalização através da transformação das cidades (TYLER *et al*, 2001; REZENDE, 2004).

Especificamente no caso dos destinos urbanos, o planejamento não é mais uma estratégia de desenvolvimento que se faz apenas quando é preciso remediar situações complexas das cidades. Por isso, intervenções urbanísticas são, cada vez mais, planejadas e executadas a partir de um planejamento mais amplo que engloba

todas as melhorias desejadas para a comunidade local de um dado município (SILVEIRA, 2004).

Exemplos como “a revalorização e reabilitação dos centros históricos das cidades, o alargamento e a diversificação das práticas culturais, o interesse pelo patrimônio e o urbanismo, pela paisagem urbana, assim como a busca pelo lazer e por novas oportunidades de negócios” são cobranças constantes de toda a sociedade por meio da governança instituída (SOUZA, 2003, pp. 89).

Swarbrooke (2000) escreve sobre as rápidas mudanças sociais e econômicas que transformaram a economia das cidades resultando no declínio de áreas tradicionais de produção de bens e de serviços com as quais, até então, a economia contava. Isso fez com que inicialmente os governos e, posteriormente, também a iniciativa privada, buscassem novas fontes de emprego e de geração de renda.

Segmentos como o turismo urbano e o turismo de megaeventos permitem, na maior parte dos casos, atender às necessidades de um maior fluxo de turistas com o objetivo de ampliar a geração de empregos e renda. São exemplos: as intervenções urbanísticas como aeroporto, ruas e avenidas, rodoviárias, espaços de eventos, hotéis, centros e áreas comerciais, monumentos históricos e arquitetônicos, parques, praças, entre outros (RODRIGUES, 1996).

Neste contexto, sendo o Turismo, reconhecidamente no Brasil e no mundo, uma importante atividade geradora de empregos, renda e divisas, o setor pressupõe o envolvimento de tantos atores quanto o número de segmentos impactados. (RUSCHMANN, 1997).

De acordo com Gândara *et al*, 2013,

é necessário que todos assumam suas responsabilidades para que a atividade turística possa se desenvolver tendo por objetivo uma sociedade ambientalmente responsável, socialmente mais justa e economicamente mais equitativa, considerando uma perspectiva de longo prazo.

Os autores apresentam na figura 5 a seguir, os atores envolvidos no processo de planejamento, implementação, desenvolvimento, gestão e controle das atividades turísticas no destino.

Esse modelo segue as teorias propostas por Buhalis (2000), em que afirma que as parcerias entre os setores público e privado, onde há cooperação entre todos

os envolvidos, é um dos aspectos primordiais para que os destinos turísticos tenham a capacidade de oferecer produtos de qualidade.

Buhalis (2000), ainda, propõe que o maior desafio de marketing para um destino é a união de todos os atores para cooperação e não para a competição, pois é importante reunir os recursos dos parceiros para facilitar o marketing colaborativo ou integrado.

Na figura, há um modelo esquemático que representa os interesses e benefícios que os atores do destino possuem nas alianças de integração, assim como as responsabilidades que todos devem assumir para colher os frutos do processo.

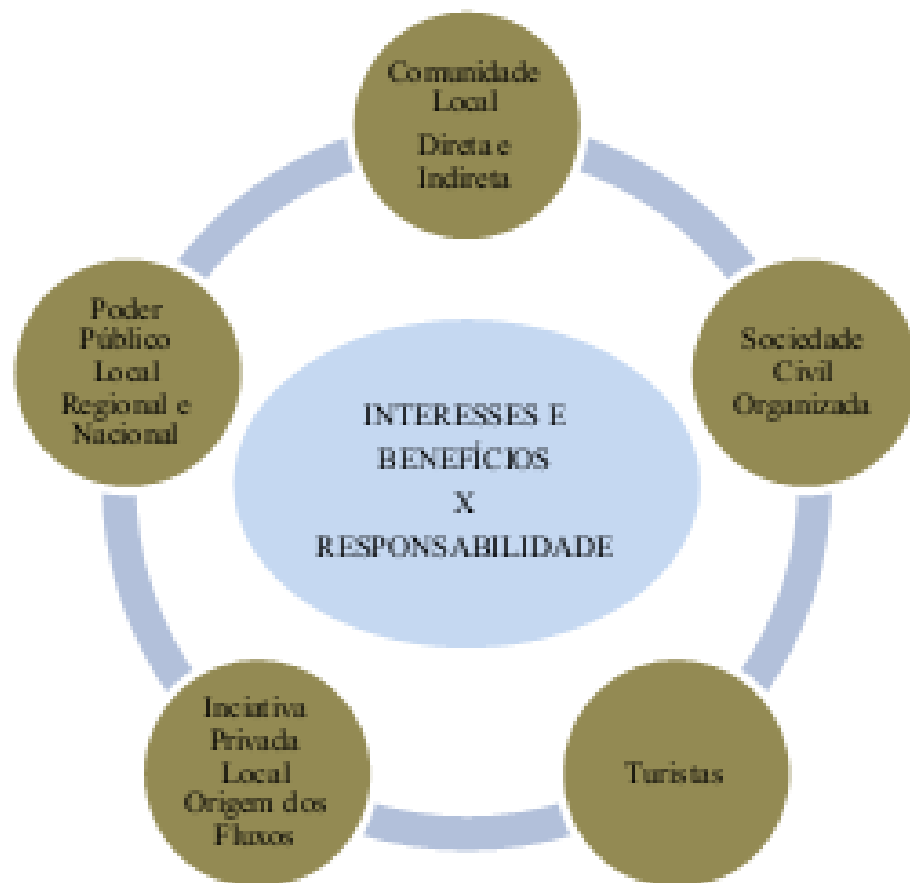


Figura 05: Atores Sociais envolvidos no processo de planejamento, implementação, desenvolvimento, gestão e controle das atividades turísticas no destino.

Fonte: Gândara *et al* (2013), baseado em Buhalis (2000).

A união do planejamento estratégico com o planejamento participativo é outro aspecto de fundamental importância para garantir posicionamento, desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade ao destino turístico (GÂNDARA *et al*, 2013).

Todavia, o sucesso da gestão do destino dependerá da capacidade dos diferentes agentes em desempenhar seus respectivos papéis e estabelecer-se um consenso em torno do modelo de desenvolvimento turístico e da sua aplicação ao longo do tempo (GÂNDARA *et al*, 2013).

Assim, é de fundamental importância que os destinos turísticos transformem-se em unidades integradas de planejamento e gestão, tendo como objetivo reunir diversas instituições e órgãos administrativos relacionados à atividade para a avaliação, planejamento e execução das decisões estratégicas para o desenvolvimento (GÂNDARA, 2004).

Entre estas instituições estão os CVBx, que segundo Walker (2002, pp. 388), devem “atender à necessidade de planejamento e organização política do setor, pois muitas vezes, estas associações são a única possibilidade de força políticas e independente para atividades como a de hospitalidade”.

Portanto, ressalta Walker (2002), a participação do setor privado na geração e condução de políticas para o setor, com o protagonismo dos CVBx na articulação público-privado, pode gerar um planejamento do destino adequado e resultar em uma governança eficiente.

Todo planejamento é fundamentado por ações, projetos, estratégias e planos voltados para o futuro do qual sem a intervenção não se alcançaria um determinado resultado. O planejamento do turismo não é diferente e, neste sentido, considerando que este é um importante setor gerador de empregos, renda e divisas para as localidades onde se desenvolve e, sendo essencialmente, um serviço que integra diversos setores, a cooperação entre iniciativa privada e o poder público se destaca como um dos vetores responsáveis pelo desenvolvimento sustentável dessa atividade (FONT; AHJEM, 1999; GETZ; JAMAL, 1994; MÉLIAN-GONZÁLEZ *et al*, 2003; RODRIGUES, 1999; TYLER *et al*, 2001; RUSCHMANN, 1997).

A esta cooperação é dada o nome de governança, definida por Milani e Solinís como:

o exercício do poder e autoridade para gerenciar um país ou região, compreendendo os mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses a partir de

consensos mínimos. O exercício da governança territorial acontece pela atuação dos diferentes atores/agentes nas instituições e organizações da sociedade civil, em redes de poder socioterritoriais (MILANI; SOLINÍIS, 2002).

A governança é um conceito amplo, pois abrange além da relação entre governo e empresas privadas, também reúne as ONG's, as OSCIP's, entidades de classe ou aquelas como os CVBx, além de outros mecanismos informais “que fazem com que as pessoas e as organizações dentro de sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas” (ROSENAU, 2000, pp. 16).

Moreira explica de maneira crítica que o termo *governance* advém da

teoria de *management* utilizado para as empresas e implementado a partir dos anos 1980, demonstra que esse vocábulo está diretamente relacionado com o contexto no qual se insere o debate da globalização e a seu impacto sobre a renovação dos modelos de desenvolvimento nacional e o fortalecimento dos mercados mundiais. A discussão em torno da governança urbana derivou-se dos questionamentos sobre o papel regulador do Estado e suas interfaces com a sociedade civil (MOREIRA, 2007).

Vázquez Barquero (2000, pp. 15) define que a governança é um pacto territorial como “um acordo entre os atores públicos e privados que permite identificar as ações de natureza diversa que facilitam a promoção do desenvolvimento local integrado”, de uma determinada região. Segundo o autor, este pacto se baseia num projeto que utiliza os recursos e o potencial de desenvolvimento local, capazes de mobilizar e motivar empresários, investidores e empreendedores locais.

Dallabrida e Becker (2003), afirmam que a governança é um meio de construir consensos pela articulação dos diferentes atores/agentes. A integração de suas diferentes propostas e visão diferenciada de mundo resulta no “pacto socioterritorial, ou seja, o projeto político de desenvolvimento da região (...) que precisa acumular poder político, compreendendo a dimensão da descentralização (...) capaz de fazer surgir o coletivo e o interesse grupal” (MILANI; SOLINÍIS, 2002).

Para Lefèvre (1997 *apud* MOREIRA, 2007), a governança “compreende a relação entre os atores sociais engajados na construção de espaços de compromissos e nos diversos papéis desempenhados por eles dentro de um

processo de cooperação”. Sua construção é um processo onde atores sociais colocam em jogo suas estratégias individuais e coletivas, sendo capazes de integrar suas diferenças, estruturando coalizões dentro de processos específicos por meio de ações coletivas (MOREIRA, 2007).

A cooperação entre organizações é fundamental na estruturação da governança local em busca de um padrão sustentável de desenvolvimento (BERITELLI, 2011) e na busca por competitividade para as empresas (OLAVE, AMATO NETO, 2001; RAMIREZ-RANGEL, 2001).

Segundo ALBUQUERQUE e COSTA (2013), “dentro das aglomerações, a cooperação é exaltada como recurso estratégico das empresas, em particular as pequenas, em função dos resultados positivos atribuídos ao comportamento cooperativo entre elas”. Alguns benefícios são: a redução dos custos das transações, melhoria do desempenho na área de atuação, promoção do desenvolvimento local, melhoria no processo decisório e aumento da capacidade para ações coletivas (AMATO NETO, 2005).

Para Milani e Solinís (2002), “é possível identificar diferentes modelos e práticas institucionais para o exercício da governança territorial”. Os autores ainda citam alguns exemplos, tais como “os diversos tipos de fóruns ou conselhos de desenvolvimento, as agências ou associações de desenvolvimento local ou regional, grupos de interesse diversos, associações cooperativas, consórcios, associações de classe, associações de produtores ou empresariais, dentre outras”.

Por meio da governança, um destino turístico pode assumir a postura de sujeito do seu processo de desenvolvimento, encaminhando pleitos, assumindo lutas, articulando demandas e atendendo necessidades de todos os atores e agentes locais (WANG, 2008a).

Ainda, no comportamento associativista das organizações turísticas, há vantagens específicas advindas da cooperação entre empresas de pequeno porte por meio da aquisição de suprimentos, distribuição, ampliação e divulgação dos produtos turísticos locais (SELIN; CHÁVEZ, 1995).

Entre os resultados positivos, há o desenvolvimento de marketing cooperativo e coesão da imagem do destino, melhorias de comunicação e aumento das forças de lobby (ALBUQUERQUE; COSTA, 2013). Também, podem ser citados os seguintes benefícios para as empresas especificamente: ligações entre operadoras e agências de turismo; formação de pacotes de viagens; sistemas unificados de

reservas; execução de pesquisas em parceria; estabelecimento conjunto de políticas de preços e divulgação; acordos sobre mão de obra e empregos; esquemas de treinamento comuns; canais de troca de informação; participação em associações (TREMBLAY, 1998; LEIPER, 2003).

Segundo Queiroz, a governança em cidades turísticas é importante já que,

o momento histórico atual caracterizado por um conjunto de transformações sociais, econômicas e políticas evidencia para as cidades a importância da competitividade, enquanto um elemento propiciador de posições de vanguarda. Neste novo cenário, as cidades ditas competitivas, tanto em âmbito regional, nacional ou internacional, serão aquelas que consigam responder, mais prontamente, às demandas relativas à infraestrutura urbana, qualidade de vida, integração social e política e aos desafios engendrados pelo movimento de reestruturação econômica. O alcance da competitividade, em um mundo globalizado e concorrencial, passou a ser um desafio para as empresas, as indústrias, os setores, as cidades, ocupando a atenção de economistas, geógrafos, urbanistas, administradores (QUEIROZ, 2005, pp. 51).

Para Viana (2012), a governança do turismo deve ter qualidade em seu modo de atuação e em suas relações e, ainda, adquirir um caráter legal ou formal. Segundo a autora, “a comunidade como um todo deve estar preparada, e as instituições públicas, privadas e do terceiro setor, devem ser devidamente participativas e integradas na formação de arranjos produtivos locais e regionais” para que a cultura do turismo receptivo se fortaleça. Nesta mesma linha, Suarez (2007) conclui que “as estruturas de governança não agem no vazio. Ao contrário, atuam dentro de um ambiente institucional, onde são definidos os parâmetros e as possibilidades de atuação das várias organizações / estruturas de governança”.

Os empresários que, há mais de cem anos fundaram os primeiros CVBx, assumiram que o Estado não poderia cumprir com todas as suas funções por conta de tantas deficiências, limites, interesses e burocracia. Portanto, compreenderam que precisavam assumir a frente (ou mesmo participar) do planejamento e da gestão do turismo, especialmente quando relacionadas à promoção dos destinos e à captação de eventos, turistas e investimentos (ALCÂNTARA *et al*, 2014; GORNI *et al*, 2009). Assim, a região turística melhora sua qualidade, imagem e reputação, adquirindo maior competitividade.

Segundo Ansarah, 2003, a receita de sucesso dos CVBx é sua capacidade de articulação do setor de turismo e outros setores, econômicos ou não, potencializando-se os esforços por meio da ação conjunta e canalizada para um mesmo fim. Isto é, mais sucesso deverá ter um CVB quanto mais seus membros estiverem engajados no processo, “mais variados forem seus campos de atuação na sociedade e maior a quantidade de parcerias estabelecidas entre os seus componentes em prol dos objetivos da instituição, e conseqüentemente, de seus próprios” (ANSARAH, 2003, p. 60).

Em geral, um destino turístico só se torna competitivo se as suas organizações públicas e privadas buscam conjuntamente melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, assim como a produtividade de suas organizações, por meio da gestão estratégica. Neste caso, a liderança de entidades como os CVBx ou DMOs, assim como a troca de experiência entre os atores do destino, são fundamentais (WANG, 2008a).

Sem dúvida, as organizações públicas e privadas do turismo necessitam adequar-se constantemente à regra econômica dos recursos escassos. Ou seja, assumindo de que não há recursos suficientes para atingir plenamente suas missões e visões, as instituições devem buscar no planejamento estratégico e na cooperação mútua os resultados que se esperam para si mesmas e para os destinos turísticos (CASANUEVA *et al*, 2000).

Não só a atividade turística encontra-se em acelerada transformação, mas também, todo o mundo dos negócios. Novas políticas, cenários inovadores, crises internacionais, fusões e aquisições têm modificado o ambiente por completo. As fronteiras se tornam menos perceptíveis e os negócios são encarados em uma perspectiva cada vez mais global. E nesta chamada era da informação, a tomada de decisões nas organizações deve ser realizada em tempo recorde, muitas vezes preventivamente, antes que algum problema ou situação de crise surja (HITT *et al*, 2005).

Uma de suas principais estratégias dos CVBx para alcançarem suas metas e objetivos, está baseada na cooperação permanente com outras entidades privadas e órgãos públicos, inclusive por conta das características da própria atividade turística. Neste setor, “é preciso detectar os sinais das tendências emergentes para identificar as possibilidades de novos comportamentos” que evidenciem novos segmentos de mercado (DENCKER *in* ANSARAH; PANOSSO NETTO, 2005, pp. 51).

O associativismo é fundamental para que estas organizações sobrevivam e gerem resultados efetivos para todos os *stakeholders* do destino, ampliando seus benefícios para a população local, seja por meio de empregos gerados, seja por maior distribuição de renda a partir dos gastos dos turistas que chegam aos destinos buscando experiências, produtos e serviços (d'ANGELLA; GO, 2009).

Todas as empresas (neste estudo, o conceito abrange organizações públicas e privadas), por menores e mais simples que sejam, adotam alguma estratégia que consiste no ato de definir os objetivos que pretende e pode alcançar, sempre pensando no tempo e nos meios de conquistá-los. Uma estratégia pode ser global, ou mesmo, elaborada para um setor específico da corporação (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), ainda que o conceito de estratégia aplicada às organizações seja recente, muitas de suas práticas e teorias possuem antecedentes na estratégia militar, que já se enunciava nos períodos de Júlio César e Alexandre Magno (procede do grego “*strategos*” e do latim “*strategia*”, formada por “*stratos*”, que significa exército), ou mesmo no tratado clássico de Sun Tzu, escrito por volta de 360 a.C (TZU, 2008).

Seja para vencer os concorrentes, seja para atrair consumidores, os dirigentes de uma organização devem reconhecer e aplicar antigos conceitos para a constante necessidade de mudar e se atualizar. É importante a visão da empresa como sendo uma série de recursos, capacidades e competências essenciais que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2005).

Portanto, entende-se por gestão estratégica, o conjunto de decisões que determinam o desempenho e o futuro da organização. A gestão inclui a análise do ambiente interno e externo, a formulação das estratégias, a sua implementação e a respectiva avaliação e controle. A necessidade da gestão estratégica é diretamente proporcional ao crescimento e desenvolvimento da organização (THOMPSON, STRICKLAND, 2000).

Este processo tem evoluído na administração das organizações da era pós-industrial. Não se trata de algo estanque, até porque uma das estratégias seguidas por todas as organizações é a de acompanhar as mudanças e as tendências do mercado (PORTER, 1989).

Neste sentido, o autor afirma que:

uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios (PORTER, 1989).

Segundo MAÑAS (2001, p. 43), “a estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados”.

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são postas em ação por meio do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Geralmente, esta fase pode envolver alterações na cultura, na estrutura e/ou no sistema de gestão de toda a organização (CERTO; PETER, 1993).

Na análise do ambiente externo e interno, apontam-se as oportunidades que a empresa possui e as eventuais ameaças sofridas, assim como são levantados os pontos fortes e fracos da organização (PORTER, 1989).

Após esta fase, Kotler e Keller (2006) escreveram que, para uma organização ser bem sucedida, deve elaborar uma visão realista e comercialmente viável, além de uma missão clara a ser seguida por todos. A missão e a visão auxiliam na definição de objetivos e metas claras e objetivas.

Os objetivos e as metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais (modelo *SMART*) para que estratégias e ações sejam estabelecidas minuciosamente considerando todas as áreas da organização, tais como a financeira, operacional, de marketing e de recursos humanos (ALDAY, 2002).

Instrumentos de mensuração e indicadores de desempenho ou qualidade devem ser estabelecidos para controle, avaliação e acompanhamento da implantação das estratégias e das ações, o que facilita a retroalimentação (*feedback*) do processo, o que gera um novo ciclo de planejamento estratégico. É isso o que vai definir a diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico, sendo o primeiro conceito mais amplo porque abrange o segundo (BERTON; FERNANDES, 2012).

O planejamento e a gestão do turismo, considerados como processo, pressupõe o atendimento a um conjunto de fases, dependentes entre si, que vão da referência à implementação (BOULLÓN, 1990; SWARBROOKE, 2000; RUIZ; GÂNDARA, 2013). Definitivamente, não é mais uma estratégia de desenvolvimento que se faz apenas quando é preciso remediar situações complexas dos destinos. Por isso, as ações de desenvolvimento turístico são, cada vez mais, planejadas e executadas a partir de um planejamento mais amplo que engloba todas as melhorias desejadas para a comunidade local (incluindo profissionais e empresários do setor) e a maximização da experiência dos turistas (BARTHOLO *et al*, 2009; HAYLLAR *et al*, 2011).

Segundo Beni (2012), o planejamento de destinos turísticos, com a necessária e imprescindível gestão, monitoramento, avaliação e controle, não tem sido prática corrente nas cidades e destinos brasileiros. Este fator tem abalado a imagem e a reputação de lugares turísticos, assim como enfraquecido sua competitividade; o que gera “um círculo vicioso de decréscimo de demanda e redução na área de investimentos por não readaptarem continuamente suas estruturas às novas exigências do mercado, aos desenvolvimentos tecnológicos e aos cenários de sustentabilidade” (QUEIROZ, 2005).

No Brasil, especificamente no setor turístico, muitas empresas já adotam as metodologias de planejamento estratégico, apesar das dúvidas sobre o melhor modelo a ser seguido. Mas as organizações públicas ou de cooperação privada (a exemplo dos CVBx) precisam melhorar muito neste quesito, já que suas estratégias e táticas influenciam e são influenciadas por muitos *stakeholders*, o que dificulta a implantação da governança turística local e regional a curto, médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2000).

A cooperação para a governança turística, assim como para o marketing colaborativo não é tarefa fácil, pois os conflitos entre os atores são comuns (WANG, 2008b); ou então, as organizações não compreendem o papel dos CVBx, não estão de acordo com as suas políticas e práticas ou, ainda, não possuem recursos financeiros ou humanos para apoiar devidamente as alianças firmadas (WANG; FESENMAIER, 2007).

A atuação dos *stakeholders* envolvidos influencia no alcance dos objetivos estratégicos de uma empresa, embora não necessariamente atuem na elaboração do planejamento ou gestão estratégica da mesma organização (POST *et al*, 2002).

Por fim, não há organização turística competitiva sem planejamento e gestão estratégica que considere as relações do marketing do destino.

3.3. CVBx e o marketing colaborativo de destinos turísticos

O marketing em turismo possui particularidades que o diferenciam das demais áreas que podem ser objetivos dessa ferramenta de gestão. Uma das principais características do marketing turístico é a relativa interdependência entre o setor privado e o setor público, no que diz respeito à manutenção da qualidade do produto turístico (DIAS; CASSAR, 2005).

Esta visão do marketing de lugares foi reforçada por Kotler *et al* (2006):

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2006, pp.23).

Segundo Bigné, Font e Andreu (2000), o marketing de destinos turísticos foi por muito tempo erroneamente visto como um instrumento com a finalidade de incrementar o número de visitas e a receita do lugar, considerando o turismo como qualquer outro produto. Além deste enfoque não considerar os impactos do desenvolvimento turístico, ainda identifica o marketing de destinos unicamente com a promoção do lugar.

Para alguns pesquisadores do marketing turístico, é o consumidor (com suas necessidades, desejos e satisfação) e a comunidade local que estão no centro das atenções. Ou seja, o objetivo do marketing de destinos deve ser o de conhecer e entender o consumidor e a comunidade local tão bem que o produto ou serviço se ajuste perfeitamente às suas necessidades (CAMACHO, 1998; MARTÍN ROJO, 2000; SERRA CANTALLOPS, 2002; TRESSERRAS, 2008; VOASE, 2012; MORRISON, 2012).

Ainda, o marketing vem passando por transformações ligadas às evoluções do próprio consumidor, das empresas e dos destinos. Estes vêm se organizando em torno das competências dos clientes, os quais assumem a posição de coprodutores

na prática do consumo, em função de sua experiência e conhecimento, que estão cada vez mais relacionados à oferta da empresa (GÂNDARA, 2004).

Devido a esta visão do marketing, surge a necessidade de estudar sua evolução (MEDAGLIA, 2005), assim como suas práticas (EJARQUE, 2005).

Algumas tendências do marketing de lugares ou de destinos estão o marketing relacional (ELIZAGARATE, 2003); o marketing experiencial (PINE & GILMORE, 1999; BARBOSA, KOVACS, MELO, 2009); a hipersegmentação de mercado (VALLS, 1996; MOLINA, 2003; ANSARAH, PANOSSO NETTO, 2005); o marketing das mídias e redes sociais (MILANO, BAGGIO & PIATELLI, 2011); e, o planejamento estratégico com indicadores de desempenho, a exemplo das empresas profissionalizadas (MARTÍN ROJO, 2000; HAYLLAR, EDWARDS, GRIFFIN & ALDRIGUI, 2011).

O produto turístico possui características próprias e difere muito dos produtos industrializados e do comércio. Sua composição é um conjunto de elementos que compõe a oferta turística (COOPER *et al*, 2007).

São eles os atrativos turísticos (naturais, culturais, mistos e artificiais); os bens, equipamentos e serviços turísticos (meios de hospedagem, agências de turismo, transportes, restaurantes, eventos, entre outros); bens, equipamentos e serviços de apoio ao turismo (hospitais, bancos, táxis, farmácias, *shoppings centers* etc); e a infraestrutura básica (recursos humanos, sinalização, informações, energia, saneamento, rodovias, portos, aeroportos etc).

O produto turístico tem diversos níveis. Pode ser considerado uma atividade, uma empresa, um *pool* de negócios, uma cidade, uma região ou um país, ou seja, um destino turístico – desde que comercializado - é um produto deste setor (VALLS, 1996; TRIBE, 1999).

Bull (1994) definiu que destino turístico é “o país, região ou cidade a que se dirigem os visitantes”, enquanto que Cooper *et al* (1993) definiram destino turístico como uma concentração de instalações e serviços (empresas e serviços ou produtos e serviços, criados para satisfazer as necessidades dos turistas).

Sancho *et al* (2001) definiram destino turístico como um produto de base territorial, que pode incorporar outros produtos, que necessariamente, devem ser comercializados nos mercados turísticos através de operadores, e deve ser acompanhada de uma marca de identificação.

Valls (2006) diz que os destinos turísticos podem ser um país, região, estado, cidade ou um lugar ou espaço geográfico determinado, com características de clima, infraestruturas e serviços próprios, com certa capacidade administrativa para desenvolver instrumentos comuns de planejamento, que adquirem centralidade atraindo turistas mediante produtos estruturados e adaptados às satisfações buscadas, graças à valorização e ordenação dos atrativos disponíveis, dotado de uma marca e que se comercializa tendo em conta seu caráter integral.

Já Buhalis (2000) define os destinos turísticos como áreas geográficas definidas que oferecem um conjunto de produtos e serviços turísticos integrados que são comercializados e consumidos pelos turistas.

Estes conceitos de produto e destino turístico podem ser encontrados na literatura científica da área em diversos autores de formas similares (BOULLÓN, 1990; RUSCHMANN, 1991; MATHIESON; WALL, 1992; ALTÉS MACHÍN, 1993; COOPER *et al.*, 1993; SMITH, 1994; BIGNÉ, 1996; VALLS, 1996; OMT, 1998; BENI, 1998; TRIBE, 1999; IGNARRA, 1999).

No entanto, o conceito de produto turístico deve, fundamentalmente, conectar os elementos da oferta turística às percepções intangíveis do consumidor turístico (SERRA CANTALLOPS, 2002).

O resultado de inúmeras atividades de transformação e produção pela qual o produto turístico passa tem forte influência da imaginação, da imagem e das experiências que o turista já vivenciou em outros destinos em comparação ao que consome - simultaneamente à produção - no destino visitado (FRATUCCI, 2000; VOASE, 2012).

Os atributos do produto turístico (função, diferenciação, qualidade, tamanho, marca) dependem do que o visitante percebe – muitas vezes inclusive auxiliando na coprodução e cocriação. Mas a compreensão deste conceito fica ainda mais complexa quando, ao se conceber o produto, deve-se considerar os desejos de todos os outros participantes do sistema (residentes, empresários, investidores, intermediários turísticos e outros grupos de interesse) (BIGNÉ *et al.*, 2000; ANDRADE, 2001; DE BORJA SOLE *et al.*, 2002; GÂNDARA, 2004; TRESSERRAS, 2008; COOPER, HALL e TRIGO, 2011; MORRISON, 2012).

Por fim, um destino turístico precisa lidar com fatores difíceis de controlar, tais como a complexidade das relações com a comunidade local; a diversidade de interesses implicados na governança do setor; o desenvolvimento, produção e

hierarquização dos produtos complementares; o comprometimento de distribuição e comercialização dos intermediadores e operadores; entre outras questões que levam o destino a melhorar sua qualidade e os consumidores turísticos a melhorarem suas percepções, experiências e imagem do produto (SERRA CANTALLOPS, 2002).

Destinos turísticos são sistemas difíceis de administrar. O gerenciamento e a promoção se transformam num grande desafio devido à complexidade das relações entre os atores locais, bem como a variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e na produção dos produtos turísticos (SARANIEMI; KYLANEN, 2011).

A coordenação-geral sobre os múltiplos *stakeholders* na gestão de crises pode ser realizada por um dos atores do destino; e geralmente, os *DMOs* (*Destination Management Organization* ou *Destination Marketing Organization* são os responsáveis por este processo de liderança (SHEEHAN; RITCHIE, 2005; RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ; FRAIZ BREA, 2011).

Segundo Ansarah (1999), os *CVBx* fazem um esforço em estabelecer a inter-relação e as dependências em uma comunidade, visando o objetivo de incrementar o fluxo turístico de eventos e de lazer em determinado destino. Portanto, é primordial que os profissionais de um *CVB* compreendam os conceitos e as práticas de produto, destino, imagem, qualidade e consumidor turístico.

Caso as decisões do turista em relação à escolha do destino respondem a fatores pessoais e sociais, então, nem sempre é fácil controlar e compreender o seu comportamento. Porém, os atores envolvidos com o planejamento, a elaboração e a comercialização no setor turístico tem o papel de buscar constantemente a qualidade dos produtos e a melhor imagem dos destinos, aproximando-se às necessidades e desejos do consumidor (VALLS, 2003).

Sem dúvida, os autores que estudam o tema concordam que a qualidade e a imagem são fundamentais na busca pela satisfação e fidelidade dos consumidores (KOTLER *et al.*, 1997; GOELDNER *et al.*, 2000; SERRA CANTALLOPS, 2002; RODRIGUES, 2003; GÂNDARA, 2004).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) já afirmavam que a qualidade participa como variável em todos os modelos que explicam a influência na satisfação do turista. Eles mesmos criaram um modelo chamado SERVQUAL para medir a qualidade dos serviços por meio de cinco dimensões (tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia). O modelo, mesmo que questionado em alguns

momentos (WILLIAMS, 1998), foi adaptado para a concepção de muitos destinos turísticos.

Desenvolver qualidade é um meio de buscar excelência que, geralmente, configura em uma vantagem competitiva, pois melhora a imagem do produto e do destino turístico. Um nível de qualidade apropriado e consistente, também, colabora para uma reputação satisfatória e eficaz (OOI *et al*, 1999; EJARQUE, 2005).

A qualidade tem sido baseada em análises de mercado e no composto de marketing (mix de produto, preço, distribuição e promoção), mas com a evolução dos estudos nesta área, os conceitos se ampliaram (KOTLER *et al*, 2006). A qualidade não se aplica mais apenas ao produto, mas também aos recursos humanos, à segurança, ao planejamento estratégico, à gestão, às relações humanas e institucionais, além da avaliação e controle dos indicadores de desempenho (BALANZÁ; NADAL, 2003).

São muitos os elementos e fatores que influenciam no sucesso de um produto turístico, mas a qualidade é ponto-chave para empresas e destinos melhorarem sua imagem e competitividade (GÂNDARA, 2003; MÉLIAN-GONZÁLEZ; GARCÍA-FALCON, 2003; BOWIE; BUTTLE, 2011; SARANIEMI; KYLANEN, 2011).

A percepção de qualidade e imagem que o turista possui de produtos e destinos depende das variáveis do marketing, do ambiente e situacionais que influenciam o seu comportamento ao selecionar o que consumirá. As teorias atuais conceituam um consumidor turístico que almeja experiências, sentimentos e emoções, sem deixar de lado a seleção do destino por meio da racionalidade, valorizando a qualidade dos produtos e serviços turísticos (PINE; GILMORE, 1999; SWARBROOKE *et al*, 2002; ARNOULD *et al*, 2002).

Nesse ponto as atitudes apresentadas pelo consumidor variam ainda de acordo com fatores externos relacionados a um determinado produto turístico, tais como a situação de uso de um produto específico (ex.: má conservação, falta de limpeza ou segurança); mudanças provocadas pelas atividades de marketing (ex.: promoção personalizada); mudanças pessoais no decorrer do tempo (ex.: maior renda ou uma nova residência); e ainda, crença ou confiança em valores creditados ao produto (ex.: sustentabilidade, responsabilidade social) (ELIZAGARATE, 2003).

Os fatores internos, também, influenciam o consumidor turístico, tais como suas motivações, necessidades, simpatias, aversões e atitudes baseadas em seu conhecimento, sentimentos, emoções e experiências prévias (GUARDANI *et al*,

1996; MIDDLETON, 2002). O consumidor ou demanda turística tem suas especificidades e características próprias já estudadas há bastante tempo (JAFARI, 1987; URRY, 1990; JENKINS; LICKORISH, 1997; MARTÍN ROJO, 2000; ANSARAH, 1999; MIDDLETON, 2002).

Com tantos fatores externos e internos influenciando a escolha e o comportamento do turista, os planejadores e agentes do turismo devem estar atentos às constantes avaliações *online* e em tempo real realizadas pelos visitantes, pois são elementos fundamentais para melhorar as práticas de marketing, principalmente no que diz respeito à imagem e reputação dos produtos e destinos (GÂNDARA, 2013).

Muitas transformações da sociedade nos Séculos XX e XXI tiveram importância singular para a caracterização dos costumes dos indivíduos. A globalização; a tecnologia da informação e a Internet; inovações nas telecomunicações; melhoria dos transportes; o aumento do tempo livre, da renda mundial e da expectativa de vida; e, o crescimento demográfico (aumento do número de habitantes no mundo) permitiu que as viagens e o turismo, assim como seus vários segmentos se desenvolvessem, sendo hoje um dos pilares de sustentabilidade em várias comunidades, cidades, regiões, estados e nações (COOPER *et al*, 2011).

As estatísticas da Organização Mundial do Turismo confirmam o desenvolvimento, tanto quantitativo, quanto qualitativo da atividade em quase todos os territórios do mundo (UNWTO, 2013). E é por esta razão e, para organizar o setor empresarial do turismo em torno ao mesmo objetivo de realizar uma promoção turística mais profissional para atração de mais visitantes e eventos, que a maioria dos destinos turísticos do mundo criou os CVBx.

No caso específico dos CVBx, é importante destacar que a promoção da imagem de uma cidade, estado ou país por meio de eventos tem se tornado cada vez mais comum. Essa iniciativa tem contribuído para o desenvolvimento econômico de cidades que a praticam, pois, além de criar uma imagem positiva do núcleo receptor, aumenta a arrecadação de impostos e permite a estabilidade dos níveis de emprego (WANG, 2008a).

Para que o turismo de eventos aconteça, faz-se necessário o apoio, a compreensão e a parceria do estado, do município, da entidade promotora do evento, das mídias e dos patrocinadores. Estes participam investindo em

propaganda, liberando ruas e avenidas, concedendo descontos especiais em viagens, hospedagem em hotéis em geral e em pousadas, e consumo em restaurantes durante a realização dos eventos (ANSARAH, 2003).

Segundo Ansarah (2003, pp. 58), “os membros dos CVBx são parceiros do marketing de destino e parte fundamental da imagem vendida. Sem sua participação efetiva nos investimentos em promoção de marketing, a eficácia da entidade é limitada na sua atuação presente e futura”.

Em termos práticos, de acordo com o Código de Conduta dos CVBx brasileiros, os gestores e colaboradores devem se comprometer a agir de forma honesta, justa, digna e cortês para com todos os atores do destino, respeitando as diferenças e agindo pela ética, o que impacta diretamente na imagem e na qualidade percebida pelos profissionais e visitantes (FBCVB, 2008b).

Assim, a imagem e a qualidade percebida pelo consumidor definem o posicionamento de um destino turístico. Por isso, cada vez mais se percebe a importância de identificar os clientes reais e potenciais para buscar atingir suas necessidades e desejos com o objetivo de ser competitivo em relação aos concorrentes (FERRAZ; REJOWSKI, 2006).

A imagem de uma localidade é, de acordo com Kotler e Gerter (2004), uma das características que causam grande influência na escolha do consumidor por um destino. Ao realizar um processo em que se entenda qual é a atual imagem e em que se planeje transformá-la em uma imagem desejada para o público-alvo específico o posicionamento torna-se estratégico para a atratividade do destino.

Os autores indicam que é preciso considerar alguns aspectos ao se pensar na imagem desejada, pois a mesma deve ser próxima da realidade, ser crível, ser de simples compreensão, ter apelo para o público desejado e ser específica daquela localidade (KOTLER; GERTNER, 2004).

Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa [destino], que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência [outros destinos concorrentes] (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

O posicionamento é um processo dinâmico, que envolve um processo composto por etapas, visando identificar o perfil de segmentos e posteriormente criar diferenciais competitivos para que o segmento eleito seja adequadamente atendido (GOUVÊA; NIÑO, 2010). Os mesmos autores (2010) indicam que o objetivo final do

posicionamento é a obtenção de uma proposta de valor bem colocada no mercado, ou seja, uma proposta convincente para que o público-alvo tome a decisão pela opção apresentada.

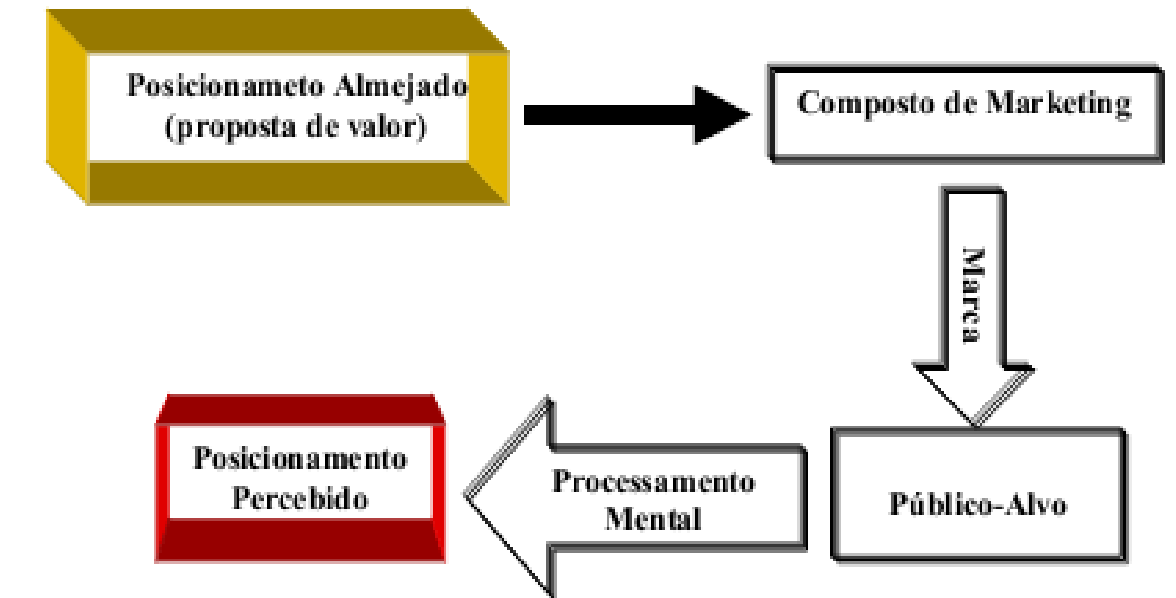


Figura 6 – Esquema simples de posicionamento.
Fonte: Oliveira em Oliveira e Campomar (2007).

Conforme a Figura 6, percebe-se que o processo de posicionamento inicia-se quando se define uma proposta de valor e encerra o ciclo com a percepção, por parte do público-alvo, do valor proposto. O posicionamento tem seu valor ao considerar a opinião do consumidor diante de produtos ou serviços, diferenciado entre os concorrentes àquele que tenha maior valor percebido. A importância estratégica do posicionamento para destinos turísticos ancora-se no fato de o consumidor (turista) considerar a percepção sobre os destinos conhecidos ou pesquisados comparando-os no momento da tomada de decisão (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

Em consonância com essa ideia os autores Kim *et al* (2008) indicam que para os gestores do turismo o posicionamento deve ser utilizado em áreas estratégicas como: a) Identificação da satisfação do turista com o desempenho do destino e também com a satisfação em relação aos destinos concorrentes; b) oportunidade para identificação de novos nichos e oportunidades de mercado; c) identificação de

estratégias para a adaptação da oferta de produtos e serviços existentes no mercado em relação ao desejo do público-alvo; d) oportunidade de divulgação das características do destino ao público-alvo como opção única e preferível em comparação aos destinos concorrentes.

Assim, segundo Ansarah, 2003, é importante destacar que a promoção da imagem de uma cidade, estado ou país por meio de eventos tem se tornado cada vez mais comum. Essa iniciativa tem contribuído para o desenvolvimento econômico de cidades que a praticam, pois, além de criar uma imagem positiva do núcleo receptor, aumenta a arrecadação de impostos e permite a estabilidade dos níveis de emprego.

A maior atratividade de um destino, através da proposta de valor condizente com o que pode ser ofertado ao turista, é um tema relevante a ser discutido por entidades que integram empresas com interesse no desenvolvimento do turismo de uma localidade.

São estas entidades – públicas e privadas – que integram o processo do comarketing ou marketing colaborativo ou cooperativo.

Para tratar do tema de Marketing Colaborativo ou Cooperativo de Destinos Turísticos (Comarketing), é necessário buscar a visão dos pesquisadores que são referência para este estudo.

Segundo Wang,

os acordos colaborativos de marketing do destino envolvem uma série de partes interessadas (públicos e privados) que trabalham interativamente sobre uma questão ou problema de domínio comum através de um processo de troca de ideias e conhecimento e intercâmbio de financeiro e recursos (WANG, 2008a, pp. 191).

De acordo com sua pesquisa (WANG, 2008a), o marketing colaborativo pode tomar muitas formas com foco em diferentes áreas. Alguns exemplos da colaboração entre os *stakeholders* são:

- 1 - Promoção conjunta de campanhas publicitárias;
- 2 – Participação em feiras e eventos de maneira integrada;
- 3 - Organização de *tours* de familiarização para agentes de turismo;
- 4 - Pesquisa de informações e inteligência de mercado compartilhadas (WANG, 2008a).

Na visão do pesquisador, o conceito e as práticas de comarketing de destino são desafiadores, complexos e de difícil implementação, porém necessários, pois não se pode promover o destino de maneira isolada e fragmentada (WANG, 2008a).

Bramwell e Lane (2000) argumentam que, por meio da combinação de conhecimento, experiência e capital, a estratégia colaborativa pode produzir consenso e sinergia, levando a novas oportunidades, soluções inovadoras e um maior nível de eficácia que não seria possível alcançar com os parceiros agindo sozinhos.

Segundo Wang (2008b), a colaboração pode ser definida como um processo de decisão compartilhada sobre um setor específico entre os principais interessados no futuro do mesmo. Na atividade turística, este pode envolver a tomada de decisão conjunta entre todas as partes interessadas ou participantes no desenvolvimento e no marketing do destino (SELIN; CHAVEZ, 1995).

Para Ring e Van de Vem (1994) e Caffyn (2000), a colaboração é um processo complexo e dinâmico, difícil de ser logrado, pois depende da situação e do domínio que os parceiros possuem do problema.

Assim como estes autores, Wang e Fesenmaier (2007), indicam que a literatura sobre as relações interorganizacionais e alianças estratégicas em turismo focadas no comarketing são escassas e, ainda, baseadas em diversas outras teorias, tais como a transação da economia de custos (WILLIAMSON, 1975); a teoria da dependência (PFEFFER; SALANCIK, 1978); a de gestão estratégica (PORTER, 1990; PRAHALAD; HAMEL, 1990); e a própria teoria de redes (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998).

Segundo Wang e Fesenmaier (2007, pp. 863), “cada paradigma teórico leva a uma perspectiva estreita sobre as relações de cooperação. Portanto, nenhum deles individualmente pode explicar a natureza das alianças de marketing e redes entre as várias organizações de turismo que representam um destino”.

Se o processo de colaboração não permanece estático durante a duração de um relacionamento colaborativo, então o mesmo está continuamente se reestruturando por meio de ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas. Trata-se de uma sequência repetitiva de cooperação, conflito e compromisso segundo os objetivos de cada uma das partes envolvidas no relacionamento estabelecido no início (AUGUSTYN; KNOWLES, 2000; WATKINS; BELL 2002).

A importância da cooperação em redes, especialmente no que diz respeito a questões de marketing, é vital para as pequenas empresas. Além de constituírem a maior parte das organizações atuantes no setor turístico, também, vêem a sua própria falta de recursos como fator fortemente motivador para se envolver em cooperação com outros (COOPER; HALL, 2000).

Getz e Jamal (1995) alertam gestores e planejadores da atividade turística sobre os potenciais inibidores e problemas que podem surgir durante a colaboração. Ao invés de acumular e ganhar controle sobre recursos escassos, as empresas podem compartilhar recursos (habilidades, conhecimento, etc.) em alguns empreendimentos e competir em outros.

Competitividade e posicionamento são fatores cruciais no marketing colaborativo, pois a cooperação dos *stakeholders* aponta em que nível o destino competirá com outros lugares turísticos, em âmbito regional, nacional e internacional (WANG, 2008b).

Segundo Wang (2008a, pp. 192), na atividade turística do continente americano, as organizações envolvidas na comercialização do destino atuam em diferentes níveis, mas a “maior parte das ações de comercialização são realizadas pelos CVBx”. Neste sentido, além dos CVBx se tornarem um veículo de marketing coletivo, também se tornam um defensor do turismo local e regional, atuando diretamente e indiretamente no planejamento e na governança do destino.

Como resultado, os CVBx (muitas vezes os DMOs do destino) “estão jogando um papel importante ao atuar como organizadores e facilitadores do marketing e do desenvolvimento turístico”, ou seja, é esperado que os CVBx promovam a liderança em iniciar, gerenciar e manter o marketing de destino em redes (WANG, 2008a, pp. 193).

Especificamente, os profissionais dos CVBx devem possuir “habilidade na coordenação de parcerias entre o setores público e privado, e entre entidades geralmente competitivas, tais como hotéis, restaurantes e atrações, e outros *players* diversos dentro de uma comunidade” (WANG, 2008a, pp. 206).

Para d'ANGELLA e GO (2009), concordando com as teorias de Wang (2008a), o marketing colaborativo deve ser visto como um processo contínuo a longo prazo, com objetivo e metas definidos, assim como ações estabelecidas em planejamento estratégico dos DMOs.

Os *DMOs* (*Destination Marketing Organizations*) tem como missão a organização e a gestão de destinos, assim como o marketing de destino. Pearce (2015) cita que o marketing de destino é a função mais citada dos *DMOs*, seguido pela construção de relacionamento e coordenação dos *stakeholders* do destino, na qual estas entidade são vistas como organizações-chave no desenvolvimento do produto.

Segundo Fyall *et al* (2008), o sucesso deste processo é “a construção de relações de colaboração que requer compreensão dos processos pelos quais estes relacionamentos podem ser alimentados e geridos”. Os acordos colaborativos na atividade turística envolvem partes interessadas que trabalham de forma interativa em um problema comum ou no domínio de um problema através de um processo de troca de ideias e conhecimentos, assim como a partilha de recursos humanos e financeiros (VERNON *et al*, 2005).

A comercialização de um destino turístico, segundo Grängsjö, 2003, é muitas vezes difícil de organizar, pois há muitas partes interessadas envolvidas, todos com seus próprios objetivos, metas e motivações, que têm de coexistir.

A abordagem atual para o desenvolvimento de destinos turísticos está cada vez mais centrada na cooperação em redes entre os diferentes empresários (GRÄNGSJÖ, 2003). Estudos anteriores demonstraram as vantagens da criação de uma destino turístico, envolvendo vários empresários na produção e comercialização de produtos turísticos (BUHALIS; COOPER, 1998; PALMER; BEJOU, 1995).

Segundo Wang e Fesenmaier, 2007, as organizações de turismo entram em relações de colaboração com diferentes motivações que podem ser classificados nas seguintes categorias que geram benefícios específicos:

- a) estratégias correlatas;
- b) diminuição de custos;
- c) competitividade do cluster;
- d) aprendizagem organizacional;
- e) responsabilidade social.

Em suma, a decisão de um promotor de eventos ou de um turista escolher um determinado destino turístico é, em grande parte, resultado das estratégias de marketing colaborativo adotadas pela vários atores, por meio do qual comercializarão produtos, serviços e atividades individualmente ou em conjunto (GRÄNGSJÖ, 2003).

Para Mariani (2015), atualmente, um número crescente de atores (indivíduos e organizações) não simplesmente competem ou cooperam local ou regionalmente, mas em muitos casos, eles fazem simultaneamente competir e cooperar a fim de melhorar o seu desempenho, cultivar uma vantagem competitiva, inovar, criar e compartilhar conhecimento para enfrentar uma crescente incerteza e complexidade em um ágil, turbulento e globalizado ambiente econômico.

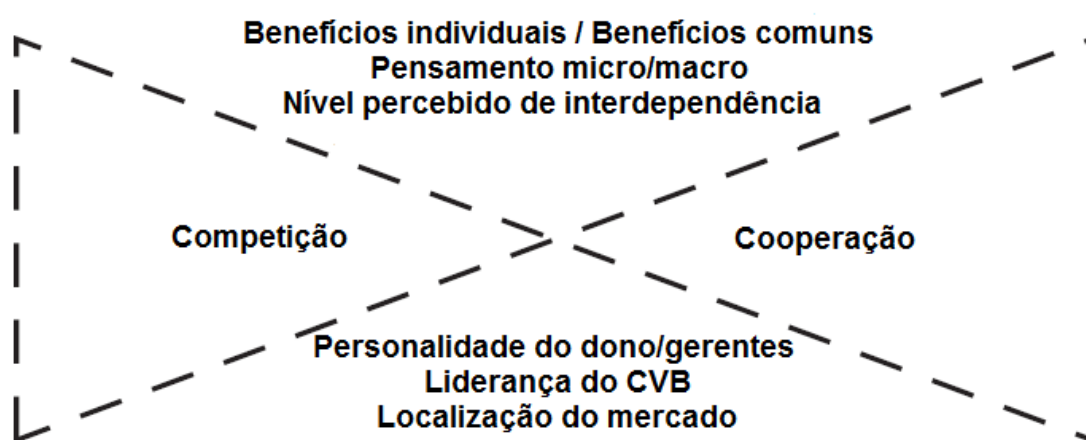


Figura 07 – A dinâmica relação entre competição e colaboração.
Fonte: adaptado de Wang, 2008b.

Conforme a Figura 07, a relação entre competição e cooperação é dinâmica e tênue. Por um lado, as organizações cooperam ou competem de acordo com a suas percepções dos benefícios individuais ou comuns a serem conquistados, assim como, por seus pensamentos micro e macro em relação aos negócios e pelo nível de interdependência entre os atores que é percebida (WANG, 2008b).

Por outro lado, esta relação sofre influência da personalidade dos dirigentes da organização, da liderança que possui o CVB entre os atores e a localização do mercado-alvo (WANG, 2008b).

O grau em que as empresas participam de estratégias de comarketing afeta o grau em que o destino é atraente para os turistas (HILL; LEWIS, 2015). Portanto, a relação entre cooperação e competição é vital como referência para a

comercialização de um destino turístico, como muitas vezes acontece em um número de diferentes níveis (GRÄNGSJÖ, 2003).

Também, Wang e Fesenmaier (2007) descrevem a natureza e a dinâmica do marketing de destino colaborativo em 4 etapas: (1) as condições econômicas, sociais e ambientais para uma aliança e formação da rede; (2) a motivação para as organizações entrarem em alianças estratégicas e redes para alcançar seu metas específicas; (3) a dinâmica dos processos de marketing colaborativo; e, (4) os resultados e as conseqüências das atividades de marketing cooperativo.

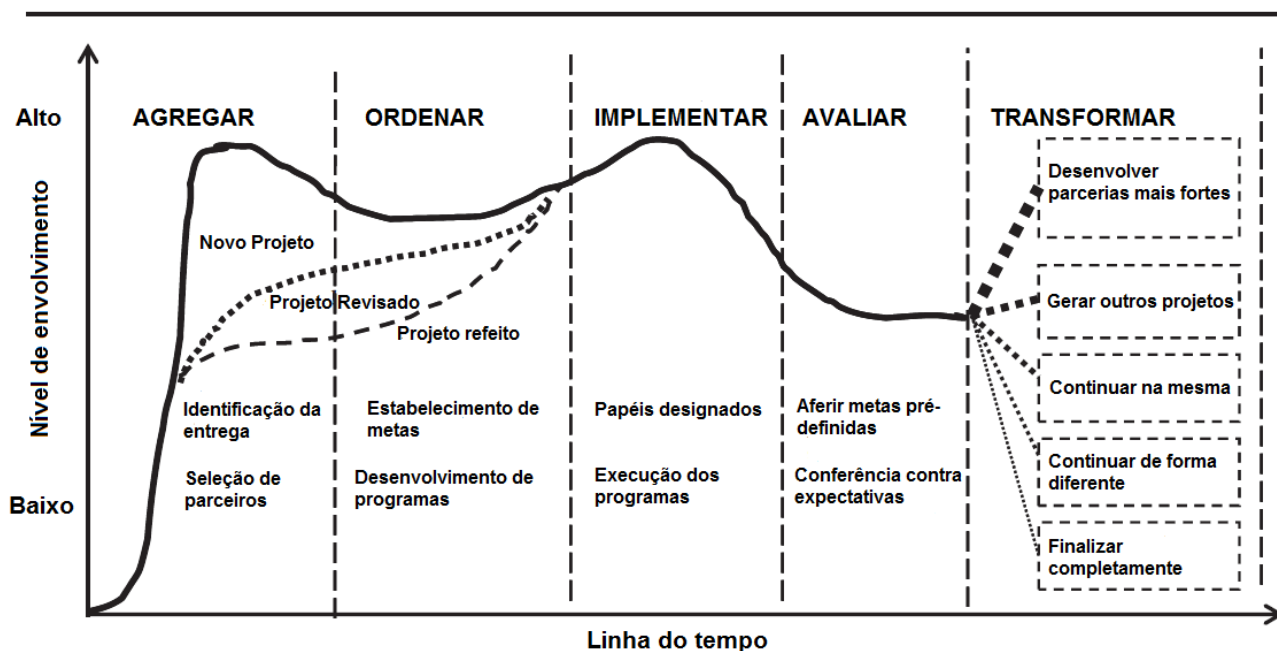


Figura 08 – Estágios de colaboração e nível de envolvimento do Marketing Colaborativo de Destinos. Fonte: adaptado de Wang, 2008b.

Na Figura 08, Wang (2008b) busca representar o nível de envolvimento (do mais baixo ao mais alto) dos atores envolvidos com o Marketing Colaborativo do destino turístico ao longo do tempo.

A primeira fase é chamada de Agregar, pois é quando as organizações se integram a novos projetos de colaboração e o nível de envolvimento sobe aos níveis mais altos. Nesta primeira etapa há uma seleção de parceiros de acordo com os as atividades a serem desenvolvidas e os motivos e a identificação da entrega do projeto a ser realizado. A medida que o tempo vai passando, os projetos podem ser

revisados ou refeitos, o que pode modificar o nível de envolvimento de determinados atores.

Na segunda fase (Ordenar), as metas dos projetos são estabelecidas e os programas começam a ser desenvolvidos de acordo com o pré-estabelecido ou conforme as mudanças nos trabalhos.

A fase de Implementar vem em seguida, quando os papéis dos atores são designados para a execução dos programas. Neste momento, os níveis de envolvimento e comprometimento estão muito altos.

A penúltima fase é a de Avaliar, pois é quando as metas pré-definidas serão contrastadas com os resultados para medição e as expectativas dos atores serão confirmadas ou não.

Na fase Transformar, a última, as parcerias podem retomar com mais força, gerando novos projetos ou mesmo apenas dando continuidade aos projetos da mesma forma ou com modificações pertinentes. Em alguns casos, os projetos são finalizados completamente.

Para os pesquisadores de turismo que publicaram sobre o tema CVBx e colaboração ou cooperação entre os atores do destino há uma concordância com Ritchie e Brent Ritchie (2002, pp. 441) em “que esta cooperação introduz mudanças, melhorias e inovações através da aprendizagem nos destinos turísticos, pois as parcerias promovem a aprendizagem, desenvolvendo as habilidades de negociação, interação e relacionamento” (RICHARD, 1991; BRAUN; RUGEING, 1992; GETZ *et al*, 1998; WEBER, 2001; MONTES; CORIOLANO, 2003; YUAN *et al*, 2006; FORD; PEPPER, 2006; SCHIAVETTI *et al*, 2006; WANG; FESENMAIER, 2007; WANG, 2008a; GRETZEL, 2008; MARTINS, 2008; LEMOS *et al*, 2009; GORNI *et al*, 2009; CARNEIRO, 2011; MARQUES; SANTOS, 2012; PIRES *et al*, 2013; SHIBAKI, 2013; SCHULER, 2013; CAMELO *et al*, 2014; SILVA; NUNES, 2015).

Esta afirmativa poderá ser constatada ao caracterizar-se o objeto de estudo desta dissertação (CCVB), focando em seu papel e suas relações com os *stakeholders* do destino por meio de atividades de marketing colaborativo.

4. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Após realizado o levantamento bibliográfico e a discussão conceitual traduzido no marco teórico, faz-se importante caracterizar o objeto de estudo desta dissertação para que se compreenda a natureza, a dinâmica e o contexto do foco da pesquisa.

4.1. Objeto de Estudo: CCVB

Segundo Dencker (2007, pp. 79), “é fundamental que o pesquisador estabeleça o foco da pesquisa, um objeto de estudo específico, restrito e bem delimitado” para que o mesmo não se perca na subjetividade e na generalidade, sem aprofundar o conhecimento e deixando de colaborar com a geração de conhecimento.

O objeto de estudo desta dissertação se trata do Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB).

No Paraná, o CCVB (na época apenas como Curitiba *Convention & Visitors Bureau*) foi inaugurado em agosto do ano 2000 por algumas lideranças do setor turístico local, a exemplo de outras centenas de cidades pelo mundo, valorizando e reconhecendo o valor do associativismo na atividade turística (CCVB, 2014).

Em conformidade com a teoria de Wang (2008a), sobre o papel dos CVBx, o CCVB é um instituto sem fins lucrativos que congrega as empresas do setor, buscando realizar atividades de marketing de destinos e promoção turística de Curitiba e região, com o intuito de atrair mais visitantes, eventos e melhores negócios para seus mantenedores, beneficiando a todos os *stakeholders* (CCVB, 2013).

Buscando ampliar seu escopo de atuação, além de atender a pedidos de associação de empresas turísticas que atuam nos produtos complementares do destino Curitiba, o CCVB ampliou, em 2011, seu título para Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau*, incluindo assim oficialmente a região metropolitana da capital paranaense e a costa do Paraná no estatuto da entidade (CCVB, 2013).

Ao final de 2014, o CCVB contava com 10 profissionais da área de Turismo em sua equipe executiva e 12 empresários e executivos em seu Conselho Diretor (CCVB, 2014). Também, a entidade possuía 119 mantenedores (nome dado às organizações filiadas ou associadas) de Curitiba, que garantem a sobrevivência e as atividades desenvolvidas por meio de mensalidades e do *Room Tax*, uma doação que os hóspedes dos hotéis associados pagam por diária gerada (CCVB, 2015).

Importante ressaltar que, para efeitos deste estudo e, em concordância com a equipe executiva do CCVB e da Banca de Qualificação do Mestrado em Turismo da UFPR, os mantenedores da região metropolitana e do litoral paranaense não foram contabilizados para efeitos da pesquisa de campo. Somando estes associados, o CCVB chegou a 151 mantenedores no final de 2014, segundo seu relatório de atividades 2011-2014 (CCVB, 2015).

Segue abaixo tabela demonstrativa dos mantenedores e suas respectivas áreas de atuação:

Tipologia das empresas mantenedoras CCVB	Quantidade
Agência de Turismo Receptivo	1
Agência Online	1
Agência de Turismo Emissivo	8
Capacitação / Educação	2
Centros de Convenções e Exposições e Espaço para Eventos	6
Compras, Gastronomia e Entretenimento	32
Comunicação e Imprensa	2
Consultoria Especializada	1
Eventos	1
Gráficas, Editoras e Solução de Imagem	2
Locadora de Veículos e Transporte	5
Meios de Hospedagem	35
Mobiliário e Designer para Interiores	1
Montadoras, Infraestrutura e serviços para eventos	9
Operadoras de Turismo	1
Organizadores de Eventos	5
RH para Eventos	1
Serviços para Eventos Sustentáveis	1
Tecnologia e Mídias para Turismo e Eventos	2
Web e Portais	3

Quadro 9 - Mantenedores do CCVB 2014 por tipologia e área de atuação.

Fonte: adaptado de CCVB, 2015.

O quadro 9 evidencia a superioridade numérica da categoria ‘meios de hospedagem’ entre os associados (35), enquanto que o setor de ‘compras, gastronomia e entretenimento’ aparece em segundo lugar com 32 empreendimentos. As ‘Montadoras, Infraestrutura e Serviços para eventos’ ocupam a terceira colocação com 9 empresas nesta categoria.

Nota-se que, o CCVB possui mantenedores de 20 diferentes áreas diretamente ou indiretamente ligadas ao turismo de negócios e eventos, excetuando-se os associados do litoral que possuem o turismo de lazer como mercado-alvo. Este é um indicativo que a entidade necessita relacionar-se com uma gama diversificada de *stakeholders* para atingir suas metas e objetivos (CCVB, 2015).

Ainda, o CCVB possui um Conselho Consultivo (ver anexo) formado por instituições públicas e privadas que participam das decisões sobre o turismo local e regional, somando-se 24 organizações.

Como a entidade é um instituto sem fins lucrativos, todo o valor arrecadado só pode ser destinado ao custeio da própria estrutura (custos fixos e variáveis) e ações de marketing para a cidade (investimentos), seja de captação de eventos (*Convention*), seja de atração de visitantes (*Visitors*) (CCVB, 2014).

O papel principal do CCVB é trabalhar o marketing turístico do destino (Curitiba, região e litoral), determinando as ações e direções a serem tomadas, sempre voltadas para a demanda potencial e para o consumidor-alvo, beneficiando a todos os atores do processo (CCVB, 2014).

O CCVB (2013) possui um planejamento estratégico construído de forma participativa, com ações e metas estipuladas para até 2020 por todos os envolvidos (Conselho Diretor, Diretoria Executiva e Mantenedores) que, pretende divulgar e melhorar constantemente, na prática, os conceitos estudados nesta dissertação, especialmente a qualidade de todos os serviços e produtos oferecidos na região.

Também, o Planejamento Estratégico 2020 inclui objetivos, metas, estratégias e ações de marketing turístico buscando melhorar a imagem e a competitividade da própria instituição, de seus mantenedores e da cidade de Curitiba, sempre considerando a interdependência entre o setor privado e o setor público (CCVB, 2014).

O CCVB adota estratégias e ações baseando-se em sua missão de “promover o destino Curitiba, região e litoral, apoiar negócios no mercado de eventos e turismo, contribuindo com as atividades de seus mantenedores” (CCVB, 2014). Mas para que isso se torne realidade foi necessário definir uma visão de onde a organização quer chegar. Neste caso, o CCVB (2014) estipulou como visão de futuro tornar-se “a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo e eventos em Curitiba, região e litoral”.

Para que a entidade assuma um papel de referência na promoção e apoio à atividade turística, foi estipulado pelo Conselho Diretor – em conjunto com a Diretoria Executiva e sua equipe – alguns objetivos, entre eles:

a geração de negócios por meio da divulgação de sua área de abrangência como destino turístico, considerando suas vocações. Deste modo, o CCVB atua no segmento de lazer, negócios e eventos, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia. Para isso, o CCVB trabalha no apoio à captação, promoção e geração de eventos, na divulgação de Curitiba, Região e Litoral como destino turístico, no monitoramento e capacitação do destino e na consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores (CCVB, 2014).

Curitiba segue o perfil de destino urbano focado nas viagens corporativas e de eventos, com uma lógica inversa às estatísticas mundiais. A Organização Mundial do Turismo estima que cerca de 60% do fluxo turístico mundial corresponda a viagens de lazer e 40% são deslocamentos de caráter comercial ou viagens de negócios e eventos (OMT, 2014). Já o Instituto Municipal de Turismo afirma que Curitiba recebe 40% de turistas de lazer e 60% de turistas de negócios e eventos (IMT, 2014), o que é normal para destinos urbanos com as características da capital paranaense.

Sendo a atividade turística complexa e possuidora de características próprias, entre elas a necessidade de articulação permanente entre os atores e agentes do processo de planejamento e gestão do setor (BENI, 2012; COOPER *et al*, 2007; FONT; AHJEM, 1999), o CCVB acabou por se inserir nas atividades que envolvem o desenvolvimento da área, com assentos permanentes no Conselho Municipal e Estadual de Turismo, principais associações de governança do turismo local e regional, e que de certa forma, participam do planejamento urbano da cidade.

4.2. Planejamento turístico de Curitiba e o CCVB

Em termos de planejamento urbano, Curitiba é uma das cidades brasileiras que melhor incorporou os efeitos de ações planejadas e obteve, por isso, um reconhecimento internacional pelas intervenções adotadas (IPPUC, 2002). Segundo Menezes (1996, p.16) “experiência urbanas inovadoras e criativas, que até bem pouco tempo atrás ficavam circunscritas a seus territórios, hoje são reconhecidas e divulgadas em todo o mundo”.

Para Bahl e Bonfim (2012), o planejamento urbano de Curitiba foi projetado com olhares para o cidadão. Curitiba, assim, construiu uma imagem de cidade inovadora e de referência internacional em gestão urbana, sempre focando na qualidade de vida do seu morador (MASSUKADO, 2005).

O planejamento urbano de Curitiba, em décadas passadas, esteve baseado em políticas públicas consistentes. É preciso considerar que “política pública é tudo que o governo decide fazer ou deixar de fazer” (DYE, 1992 *apud* HALL, 2001, pp. 26). Este processo levou a capital do Paraná a constituir atrativos turísticos construídos pelo homem com forte relação com o meio ambiente.

Entretanto, segundo Custódio (2006), quando se fala em planejamento turístico, Curitiba sempre ficou limitada à falta de verbas e articulação dos órgãos públicos competentes (Instituto Municipal do Turismo, Secretaria Municipal do Meio Ambiente, IPPUC, Fundação Cultural de Curitiba entre outros).

No âmbito estadual, o planejamento turístico é conjuntamente discutido entre as entidades que compõem o Conselho Estadual de Turismo. São exemplos: Secretaria Estadual do Esporte e Turismo; Paraná Turismo; Associação dos Municípios Turísticos do Paraná; Sebrae-PR; Fecomércio; Federação Paranaense dos Convention & Visitors Bureaux; COMEC; IAP; ABAV; ABIH; Abrasel; Abeoc, entre outros (CCVB, 2014).

Segundo Massukado (2005), “a interdependência entre as organizações que compõem o *trade* turístico é inerente à atividade, uma vez que o turista necessita de uma combinação de infraestrutura, equipamentos e serviços que não podem ser providos somente por um ente”. Ou seja, cada organização pública deve participar do processo juntamente com a iniciativa privada e seus representantes (associações de classe e os CVBx). Ambas partes podem formar os Conselhos Municipais e

Estaduais do Turismo, que muito podem influenciar no planejamento turístico do destino.

Segundo Hardt *et al* (2003), a população curitibana é exigente e tem pressionado por um planejamento urbano (que deveria estar interligado com o planejamento turístico) mais atual para minimizar os impactos negativos do aumento populacional ocorrido recentemente. Por isso, o CCVB visa maximizar os efeitos positivos da atividade turística (CCVB, 2015).

Para tanto, toma-se uma relação próxima e dinâmica com seus *stakeholders*, sejam eles os próprios mantenedores, os promotores de eventos, as associações de classe, os órgãos públicos municipais e estaduais, além dos CVBx concorrentes (CCVB, 2013).

No caso do produto turístico Curitiba, considerada por muitos um destino turístico organizado (GÂNDARA, 2003), o CCVB precisa lidar com elementos difíceis de controlar, tais como a complexidade das relações com a comunidade local; a diversidade de interesses implicados; o complexo relacionamento entre público e privado; a constante participação no desenvolvimento, coprodução e hierarquização dos produtos turísticos complementares; o comprometimento de distribuição e comercialização dos intermediadores e operadores, entre outras questões, que levam os consumidores turísticos a melhorarem suas percepções, experiências e imagem do destino (MORRISON, 2012).

Por meio de várias ações de marketing de destinos, o CCVB promove uma Curitiba que, ao mesmo tempo, valoriza o turismo experiencial (ex.: esportes, cultura, natureza, shows etc), mas que também busca garantir qualidade, boa imagem e alta competitividade aos seus produtos turísticos (CCVB, 2013).

Em Curitiba, região metropolitana e litoral paranaense, o Governo do Estado do Paraná ainda comanda o planejamento e desenvolvimento turístico, porém o segmento de turismo de negócios e eventos não é prioridade quando outros segmentos necessitam de apoio e maior dinâmica por parte do mesmo governo, tais como o turismo cultural, histórico, gastronômico, desportivo, ecológico e social. Tipos de turismo em que os atores e agentes envolvidos costumam possuir maior fragilidade socioeconômica. Assim, o CCVB assume uma posição de defensor dos interesses de diversos segmentos turísticos, e não apenas do setor MICE – *Meetings, Incentive, Conventions, Exhibitions* (CCVB, 2014).

A seguir, apresenta-se um quadro evidenciando as ações do CCVB no planejamento e gestão turística local e regional, consequentemente sua participação na governança do turismo:

CCVB e Governança do Turismo	Local (Curitiba)	Regional (Estado do Paraná)
Planejamento	<p>1 - Participação permanente no Conselho Municipal de Turismo;</p> <p>2 – Participação e organização do Conselho de Captação de Eventos de Curitiba;</p> <p>3 - Participação nos Conselhos Consultivos das entidades de classe (ABIH, ABAV, ABGTUR, ABEOC, ABRACCEF, ABRABAR e ABRASEL);</p> <p>4 – Participação em reuniões de instituições e secretarias como IMT, FCC, COMEC, IPPUC, Secretaria Municipal do Meio Ambiente e URBS;</p> <p>5 – Participação nas Audiências Públicas para Turismo e para o Plano Diretor de Curitiba;</p> <p>6 – Participação de workshops das entidades AMCHAM, Câmaras de Comércio de diversos países, ADVB, Unilivre e Sindicatos da área (SEHA, SINDETUR, SINDEGTUR).</p> <p>7- Colaboração no planejamento de entidades de bairros como Batel Soho, Alto Juvevê, ACISF (Santa Felicidade), Cabral Soho.</p>	<p>1 - Participação permanente no Conselho Estadual de Turismo;</p> <p>2 – Participação na Câmara Temática de Marketing Turístico do Paraná (Secretaria Estadual de Turismo);</p> <p>3 – Participação na Câmara Temática de Capacitação e Qualidade do Turismo no Paraná (Secretaria Estadual de Turismo);</p> <p>4 – Participação na Câmara Temática de Turismo (Secretaria Especial para Assuntos da Copa do Mundo 2014);</p> <p>5 – Participação na Câmara Empresarial de Turismo da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná);</p> <p>6 – Participação no Fórum de Coordenadores de Cursos Superiores de Turismo e Hotelaria do Paraná;</p> <p>7 – Participação no Comitê de Turismo da Fecomércio (Federação do Comércio do Paraná);</p> <p>8 – Participação no Conselho de Comércio Exterior da Associação do Comércio do Paraná (ACP);</p> <p>9 – Participação nas reuniões de entidades como ADETUR Litoral, Ecoparaná, Sebrae/PR, IAP e AMUTUR;</p> <p>10 – Participação do Fórum Paranaense de Políticas Públicas para o Turismo que reúne diversas entidades ligadas ao turismo.</p>
Gestão	<p>1 – Operacionalização do Aplicativo para <i>Smartphones</i> e <i>Tablets</i> ‘Curta Curitiba’;</p> <p>2 – Organização da Promoção ‘Enjoy Curitiba’ para turistas da Copa 2014;</p> <p>3 – Organização de workshops culturais para profissionais sobre os países que jogarão em Curitiba na Copa 2014;</p> <p>4 – Organização de ações de promoção em eventos locais como Natal de Curitiba (HSBC), Festival de Teatro de Curitiba, Feira do Largo da Ordem, Emporio Soho, Alto Juvevê Gastronomia, Corrente</p>	<p>1 – Articulação com entidades e empresas para o desenvolvimento do projeto MICE (<i>Meetings, Incentive, Congresses and Events</i>) no Paraná;</p> <p>2 – Participação e organização das ações de promoção do Paraná no evento Goal to Brazil da Embratur em Londres;</p> <p>3 – Participação com stand e ações de promoção em eventos regionais: Festival de Turismo do Litoral;</p>

	<p>Cultural de Curitiba, Mundo Gastronômico, Casa Cor e Carnaval;</p> <p>5 - Promoção e Organização do Festival de Inverno de Curitiba;</p> <p>6 – Organização do evento CriatividadeXCase (troca de experiências entre entidades e empresas turísticas);</p> <p>7 – Organização de Rodadas de Negócios entre organizações turísticas e fornecedores de serviços;</p> <p>8 – Colaboração com o projeto de valorização de souvenirs de turismo (Sou Curitiba) em parceria com o Sebrae/PR e a UFPR;</p> <p>9 – Divulgação e entrega do Guia Curitiba da Fundação Cultural de Curitiba nos hotéis da cidade;</p> <p>10 – Confeção de mapas turísticos de Curitiba e do Guia de Bolso de Curitiba na Copa 2014 com entrega nas empresas de Turismo;</p> <p>11 – Promoção e organização de eventos e workshops Eu Apoio o Room Tax/Doação para o Turismo para entidades e empresas turísticas;</p> <p>12 – Organização do Leva e Traz (transporte para turistas entre hotéis, restaurantes, bares e shoppings da cidade);</p> <p>13 – Confeção do Calendário de Eventos de Curitiba em parceria com o Instituto Municipal de Turismo (IMT);</p> <p>14 – Organização de ações promocionais de Curitiba, região e litoral em feiras nacionais e internacionais (públicas e privadas), eventos corporativos e técnico-científicos, festivais culturais e gastronômicos e eventos desportivos;</p> <p>15 – Apoio específico a produtos inovadores (Segway da Special Paraná, circuitos de bicicleta da Kuritibike, trem noturno Serra Verde Express, roteiro a pé pelo centro de Curitiba do IMT, entre outros);</p> <p>16 – Organização de Coletivas de Imprensa com entidades e empresários da área para divulgação de atividades específicas (ex.: ações organizadas para os turistas da Copa do Mundo de 2014);</p> <p>17 – Apoio e Campanhas de comunicação pelo <i>website</i> oficial; <i>hotsites</i>; redes sociais; <i>email marketing</i>; <i>apoio</i> a blogueiros; press tour, famtours.</p> <p>18 – Divulgação de atividades culturais e turísticas em feriados e dias comemorativos (Dia das Mulheres, Dia do Médico, Páscoa, Natal e feriados em geral).</p>	<p>Festival de Inverno da UFPR (Antonina);</p> <p>4 – Colaboração com material para roteiros turísticos que integram a Rota do Pinhão na Região Metropolitana de Curitiba (Roteiro do Vinho a da Uva de São José dos Pinhais; Circuito Italiano de Turismo Rural (Colombo); Rota da Louça em Campo Largo; Rota dos Tropeiros em Balsa Nova; Caminhos do Guajuvira em Araucária);</p> <p>5 – Organização do Pacto pelo Turismo no Paraná (ações de melhoria e conscientização política para a melhoria do turismo paranaense);</p> <p>6 – Cooperação no Plano de Turismo do Paraná 2011-2014 em parceria com o Conselho Estadual de Turismo.</p> <p>7 – Colaboração no documento Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria Paranaense (Turismo 2030) organizado pela FIEP.</p> <p>8 – Colaboração na confecção do Guia de Turismo do Paraná (Copa 2014) produzido pela Secretaria do Esporte e Turismo e Gazeta do Povo;</p> <p>9 - Colaboração na confecção do documento O Legado da Copa 2014 produzido pela Secretaria Especial para Assuntos da Copa;</p> <p>10 – Confeção do Calendário de Eventos do Paraná em parceria com a Paraná Turismo.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 10 - Ações do CCVB na Governança do Turismo em Curitiba e região.

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

De acordo com o quadro 10, o CCVB realiza ações e reuniões frequentes e permanentes com o setor público e a iniciativa privada no sentido de planejar, elaborar, organizar, distribuir, comercializar e avaliar o destino Curitiba, Região e Litoral, assim como produtos complementares e produtos específicos (CCVB, 2013).

O quadro 10, também, evidencia o trabalho de planejamento na governança do turismo regional (abrangendo Região Metropolitana, Litoral e todo o Paraná), porém um maior número de ações na gestão do turismo local (cidade de Curitiba).

De acordo com as teorias citadas sobre governança, planejamento e gestão do turismo (ROSENAU, 2000; VÁZQUEZ BARQUERO, 2000; DALLABRIDA; BECKER, 2003; LEFRÈVRE, 1997; MOREIRA, 2007; BERITELLI, 2011; OLAVE; AMATO NETO, 2001; RAMIREZ-RANGEL, 2001; ALBUQUERQUE; COSTA, 2013), a imagem desejada e a competitividade de um destino trazem maior desenvolvimento e sustentabilidade da atividade turística e dos negócios afins, por isso, os associados ou mantenedores do CCVB sabem que o planejamento e a gestão deve ser compartilhada com o conjunto de agentes envolvidos – o *trade*, a comunidade, as instituições, os profissionais e o próprio governo (MASSUKADO, 2005; COOPER *et al*, 2007; FONT; AHJEM, 1999; LEIPER, 2003; MILANI; SOLINÍS, 2002; SELIN; CHÁVEZ, 1995).

4.2. Planejamento e Gestão Estratégica do CCVB

O CCVB (2013) estipulou para a última gestão (2011-2012 e 2013-2014) o Programa 2020, que se trata do planejamento estratégico para a entidade fundamentalmente buscando, por meio de objetivos e estratégias para o ano de 2020 (visão de longo prazo), um melhor posicionamento de Curitiba e região em relação aos seus concorrentes no que diz respeito ao turismo de negócios e eventos.

O 'Planejamento Estratégico CCVB 2020' em três etapas:

- a) Reunião do Conselho Diretor (Presidente, Vice e Diretores) e Conselho Fiscal para, a partir da missão e visão institucional, delinear novos objetivos e metas para o ano de 2020;

- b) Workshop da Equipe Executiva (Diretora Executiva, Gerentes, Analistas e Estagiários) com moderação de um profissional para criar uma tabela de estratégias, ações, cronograma, avaliação e controle, a partir dos objetivos e metas estipulados;
- c) Envio do documento aos mantenedores (associados) para que fizessem suas críticas e sugestões.

Este documento foi analisado e confrontado com os informativos 'CCVB News' (notícias enviadas aos mantenedores/associados com os resultados da instituição) da última gestão 2011-2014, para evidenciar as ações de planejamento e gestão estratégica do CCVB na governança turística local e regional e sua relação com os *stakeholders* do destino:

Programa 2020 Objetivos e Metas CCVB	Estratégias e Ações de Planejamento e Gestão CCVB	Stakeholders envolvidos
<u>Nível Estratégico:</u> a) Tornar-se a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo de negócios e eventos em Curitiba, região e litoral.	1 - Participação permanente no Conselho Municipal de Turismo e Conselho Estadual de Turismo (Câmara Temática de Marketing, Capacitação e Qualidade); 2 – Participação e organização do Comitê de Captação de Eventos de Curitiba; 3 - Participação nos Conselhos Consultivos das entidades de classe (ABIH, ABAV, ABGTUR, ABEOC, ABRACCEF, ABRABAR e ABRASEL); 4 – Participação em reuniões de instituições e secretarias como IMT, FCC, COMEC, IPPUC, Secretaria Municipal do Meio Ambiente e URBS; 5 – Participação nas Audiências Públicas para Turismo e para o Plano Diretor de Curitiba; 6 – Participação de workshops das entidades AMCHAM, Câmaras de Comércio de diversos países, ADVB, Unilivre e Sindicatos da área (SEHA, SINDETUR, SINDEGTUR). 7- Colaboração no planejamento de entidades de bairros como Batel Soho, Alto Juvevê, ACISF (Santa Felicidade), Cabral Soho. 8 – Participação na Câmara Empresarial de Turismo da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) e da Fecomércio (Federação do Comércio do Paraná); 9 – Participação no Conselho de Comércio Exterior da Associação do Comércio do Paraná (ACP); 10 – Participação nas reuniões de entidades como ADETUR Litoral, Ecoparaná, Sebrae/PR, IAP e AMUTUR; 11 – Participação do Fórum Paranaense de Políticas Públicas para o Turismo que reúne diversas entidades ligadas ao turismo; 12 – Articulação com entidades e empresas para o desenvolvimento do projeto MICE (<i>Meetings, Incentive, Congresses and Events</i>) no Paraná.	<u>Conselho Diretor e Equipe Executiva</u> <u>Mantenedores</u> <u>Órgãos Públicos:</u> Secretaria Estadual de Esportes e Turismo Instituto Municipal do Turismo Fundação Cultural de Curitiba COMEC IAP IPPUC Secretaria Municipal do Meio Ambiente URBS <u>Entidades Privadas:</u> ABIH – ABAV - ABGTUR ABEOC - ABRACCEF ABRABAR - ABRASEL ACP – FIEP - Fecomércio <u>Comunidade:</u> Batel Soho - Alto Juvevê ACISF (Santa Felicidade) Cabral Soho <u>Associações:</u> AMCHAM - ADVB

		Câmaras de Comércio Sindicatos da área ADETUR Litoral Sebrae/PR - AMUTUR.
<p><u>Nível Operacional:</u> b) Monitorar oferta do destino; identificar potenciais produtos; c) Monitorar desenvolvimento e avaliação do destino; d) Promover melhorias para o destino e) Incrementar o fluxo, permanência e receita turística; f) Posicionar o destino curitiba, região e litoral no mercado no mercado; g) Incrementar índices de captação de eventos para o destino; h) Organizar a oferta para o segmento.</p>	<p>1 – Operacionalização do Aplicativo para <i>Smartphones</i> e <i>Tablets</i> 'Curta Curitiba'; 2 – Organização da Promoção 'Enjoy Curitiba' para turistas internacionais; 3 – Organização de ações de promoção em eventos locais como Natal de Curitiba (HSBC), Festival de Teatro de Curitiba, Feira do Largo da Ordem, Emporio Soho, Alto Juvevê Gastronomia, Corrente Cultural de Curitiba, Mundo Gastronômico, Casa Cor e Carnaval; 4 – Participação com stand e ações de promoção em eventos regionais: Festival de Turismo do Litoral; Festival de Inverno da UFPR (Antonina); 5 – Colaboração com material para roteiros turísticos que integram a Rota do Pinhão na Região Metropolitana de Curitiba (Roteiro do Vinho a da Uva de São José dos Pinhais; Circuito Italiano de Turismo Rural (Colombo); Rota da Louça em Campo Largo; Rota dos Tropeiros em Balsa Nova; Caminhos do Guajuvira em Araucária); 6 – Organização do Pacto pelo Turismo no Paraná (ações de melhoria e conscientização política para a melhoria do turismo paranaense); 7 – Organização dos Calendários de Eventos de Curitiba, região, litoral e Paraná. 8 - Promoção e Organização do Festival de Inverno de Curitiba; 9 – Organização do evento CriatividadeXCasa (troca de experiências entre entidades e empresas turísticas); 10 – Organização de Rodadas de Negócios entre organizações turísticas e fornecedores de serviços; 11 – Colaboração com o projeto de valorização de <i>souvenirs</i> de turismo (Sou Curitiba) em parceria com o Sebrae/PR e a UFPR; 12 – Divulgação e entrega do Guia Curitiba da Fundação Cultural de Curitiba nos hotéis da cidade; 13 – Confecção de mapas turísticos de Curitiba e do Guia de Bolso de Curitiba na Copa 2014 com entrega nas empresas de Turismo; 14 – Promoção e organização de eventos e workshops Eu Apoio o Room Tax/Doação para o Turismo para entidades e empresas turísticas; 15 – Organização do Leva e Traz (transporte para turistas entre hotéis, restaurantes, bares e shoppings da cidade); 16 – Organização de ações promocionais de Curitiba, região e litoral em feiras nacionais e internacionais (públicas e privadas), eventos corporativos e técnico-científicos, festivais culturais e gastronômicos e eventos desportivos; 17 – Apoio específico a produtos inovadores (Segway da Special Paraná, circuitos de bicicleta da Kuritibike, trem noturno Serra Verde Express, roteiro a pé pelo centro de Curitiba do IMT, entre outros); 18 – Organização de Coletivas de Imprensa com entidades e empresários da área para divulgação de</p>	<p><u>Conselho Diretor</u> <u>Equipe Executiva</u> <u>Mantenedores</u> <u>Órgãos Públicos:</u> Secretaria Estadual de Esportes e Turismo Instituto Municipal do Turismo Fundação Cultural de Curitiba IPPUC URBS <u>Entidades Privadas:</u> ABIH ABAV ABGTUR ABEOC ABRACCEF ABRABAR ABRASEL ACP FIEP Fecomércio <u>Comunidade:</u> Batel Soho Alto Juvevê ACISF (Santa Felicidade) Cabral Soho <u>Associações:</u> Sindicatos da área ADETUR Litoral Sebrae/PR</p>

	atividades específicas (ex.: ações organizadas para os turistas da Copa do Mundo de 2014); 19 – Apoio e Campanhas de comunicação pelo <i>website</i> oficial; <i>hotsites</i> ; redes sociais; <i>email marketing</i> ; apoio a blogueiros; <i>press tour</i> , <i>famtours</i> ; 20 – Divulgação de atividades culturais e turísticas em feriados e dias comemorativos (Dia das Mulheres, Dia do Médico, Páscoa, Natal e feriados em geral).	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Quadro 11 - Ações de planejamento e gestão estratégica do CCVB na governança turística local e regional e sua relação com os *stakeholders* do destino

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Para que a governança turística em Curitiba e região possuísse um caráter legal, institucional e de maior qualidade em suas ações, é que vários conselhos e instâncias foram criadas recentemente, quase todas neste Século XXI (CCVB, 2014).

O CCVB busca melhorar o produto Curitiba, Região e Litoral pensando na coprodução do mesmo, tornando-se um organismo de controle e monitoramento da oferta turística da região, para então atuar na liderança do marketing colaborativo do destino (PRAHALAD; RAMASWANY, 2000; ELIZAGARATE, 2003; PINE; GILMORE, 1999; BARBOSA *et al*, 2009).

E portanto, o CCVB realiza um trabalho intenso com seus mantenedores para verificar se os mesmos estão prestando serviços de qualidade. Treinamentos, capacitações e *workshops* são constantes, como por exemplo, o Encontro de Mantenedores, evento que acontece a cada semestre com o objetivo de unificar o padrão dos produtos e serviços da cidade, ou mesmo, discutir temas importantes para todos (CCVB, 2014).

4.3. Marketing Turístico e o CCVB

A equipe executiva do CCVB busca se capacitar constantemente para reunir conceitos teóricos do marketing de destinos para trabalhar na prática suas ações e atividades, como pode ser observado a seguir:

a) Produto Turístico: alguns conceitos estudados no marco teórico deste estudo são trabalhados na prática quando o CCVB realiza reuniões diárias com o setor público e o setor privado no sentido de planejar, elaborar, organizar, distribuir, comercializar e avaliar o produto Curitiba, Região e Litoral, assim como produtos

complementares e produtos específicos, como por exemplo, os projetos Batel Soho, Roteiro da Uva e do Vinho entre outros BOULLÓN, 1990; RUSCHMANN, 1991; MATHIESON; WALL, 1992; ALTÉS MACHÍN, 1993; COOPER *et al*, 1993; SMITH, 1994; BIGNÉ, 1996; VALLS, 1996; OMT, 1998; BENI, 1998; TRIBE, 1999; IGNARRA, 1999).

Também, o CCVB busca melhorar o produto Curitiba, Região e Litoral planejando, organizando e apoiando eventos focados em *Visitors* (Natal de Curitiba, Festival de Inverno, Casa Cor, Festival de Teatro), em que a opinião dos turistas de anos anteriores auxilia na melhoria do produto (BIGNÉ *et al*, 2000; ANDRADE, 2001; DE BORJA SOLE *et al*, 2002; GÂNDARA, 2004; TRESSERRAS, 2008; COOPER *et al*, 2011; MORRISON, 2012).

b) Consumidor Turístico: O CCVB possui 3 tipos de consumidor turístico baseando-se nas referências apresentadas neste estudo. Um deles é o próprio turista que vem para a cidade por motivo de lazer e outras motivações (principalmente negócios e eventos); outro é o promotor de eventos que busca ajuda do CCVB para captar acontecimentos (especialmente os técnico-científicos) para Curitiba e região; e o terceiro é o próprio mantenedor do CCVB que, apesar de também ser um dos “proprietários” da instituição, também depende de muitos serviços que são elaborados e fornecidos pelo próprio CCVB, como por exemplo, mapas turísticos da cidade fornecidos aos hotéis e restaurantes (JAFARI, 1987; URRY, 1990; JENKINS; LICKORISH, 1997; ANSARAH, 1999; MARTÍN ROJO, 2000; MIDDLETON, 2002).

Com relação aos conceitos de consumidor turístico (PINE; GILMORE, 1999; ANDRADE, 2001; SWARBROOKE *et al*, 2002; ARNOULD *et al*, 2002; CARÚ; COVA, 2003), o CCVB busca apoiar eventos culturais (exs.: Carnaval e Feiras Gastronômicas) e esportivos (exs.: Copa do Mundo 2014 e Jogos da Juventude), assim como apoia mantenedores que comercializam produtos voltados para o marketing experiencial (exs.: Núcleo de Turismo Receptivo e bares e restaurantes temáticos da cidade), atraindo o consumidor contemporâneo para a região.

c) Qualidade Turística: tradicionalmente, se a qualidade é fundamental na busca pela satisfação e fidelidade dos consumidores, então o CCVB precisa realizar um trabalho intenso com seus mantenedores para verificar se os mesmos estão prestando serviços de qualidade. Treinamentos, capacitações e workshops são constantes, como por exemplo, o Encontro de Mantenedores, evento que acontece a

cada semestre com o objetivo de unificar o padrão dos produtos e serviços da cidade, ou mesmo, discutir temas importantes para todos (KOTLER *et al*, 1997; GOELDNER *et al*, 2000; SERRA CANTALLOPS, 2002; RODRIGUES, 2003; GÂNDARA, 2004).

Na conceituação de qualidade de Balanzá e Nadal (2003), a mesma não se aplica mais apenas ao produto, mas também aos recursos humanos, à segurança, ao planejamento estratégico, à gestão, às relações humanas e institucionais, além da avaliação e controle dos indicadores de desempenho. Por isso, o CCVB trabalha com muita seriedade para demonstrar qualidade de suas próprias ações para um consumidor bem específico que é o promotor de eventos.

Seja um presidente de uma sociedade médica, seja um coordenador de curso de alguma universidade, o CCVB acompanha todo o processo de captação do evento que ele queira trazer para Curitiba. Este trabalho é complexo e exige toda a atenção da equipe de eventos. O ápice deste trabalho é que demonstra qualidade é a defesa oral do destino frente aos congressistas que votarão onde será a próxima edição; em 2013, o CCVB alcançou o maior número de eventos captados na história do instituto demonstrando um alto índice de sucesso e qualidade em sua prestação deste serviço (CCVB, 2015).

d) Marketing de Destinos: segundo Bigné *et al*, 2000, o marketing de destinos turísticos tem sido utilizado para aumentar o número de visitas e a receita do lugar, considerando o turismo como qualquer outro produto. No sentido contrário, o CCVB parece não se preocupar primeiramente com os números das visitas a Curitiba e Região, embora tenha um trabalho muito específico com a assessoria de imprensa para divulgar o destino em todas as mídias nacionais e internacionais possíveis, além de participações em feiras e workshops internacionais, articulando com as visitas de divulgação nos principais operadores turísticos daquele país (as chamadas “blitz”). Em 2013, estas aconteceram em Londres, Madrid, Buenos Aires e Assunção (CCVB, 2014).

Em relação conceitos atuais de marketing de destinos, o CCVB coloca ênfase no marketing relacional (ELIZAGARATE, 2003); no marketing experiencial (PINE; GILMORE, 1999; BARBOSA *et al*, 2009); na hipersegmentação de mercado (VALLS, 1996; MOLINA, 2003; ANSARAH; PANOSSO NETTO, 2005); no marketing das mídias e redes sociais (MILANO *et al*, 2011); e, no planejamento estratégico com

indicadores de desempenho (MARTÍN ROJO, 2000; HAYLLAR *et al*, 2011), por meio das seguintes práticas:

- 1) O CCVB se relaciona com seus consumidores (*visitors*) com a proximidade que a tecnologia permite; seguindo os conceitos do marketing relacional, profissionaliza seu marketing por meio da Internet e das mídias e redes sociais, deixando para trás boa parte da tensão que antes era provocada entre a oferta e a demanda (principalmente na falta de um portal ou site da cidade).
- 2) O CCVB (2013) apoia com promoção específica aqueles mantenedores que oferecem produtos diferenciados e focados no turismo de experiências, como por exemplo, a Special Paraná (que possuía o Segway), a Kuritibike (com seus tours de bicicleta), ou mesmo a BWT (com seus trens de luxo ou noturno).
- 3) O CCVB define suas ações focadas na segmentação turística que mais traz benefícios para a região, como é o caso das viagens de eventos e negócios. Para isso, articula uma mesma agenda e calendário com seus mantenedores organizadores e espaços de eventos; também, define com os órgãos públicos quais as segmentações que cada um fará promoção (ex.: o Instituto Municipal de Turismo está focado em eventos esportivos e culturais, enquanto que a Paraná Turismo está direcionando suas ações de marketing para os festivais gastronômicos) (CCVB, 2014).
- 4) Entre os recursos mais utilizados da Internet estão as mídias e redes sociais que, também, tem realizado mudanças na forma de se fazer marketing, e mais precisamente, promoção *online*, para os destinos turísticos. Portanto, utilizar-se destas ferramentas é obrigatório para o CCVB, que facilita a comunicação com seus consumidores e *stakeholders* por meio de: redes sociais *Facebook* e *Twitter* conectados com *website* oficial; *hotsites de eventos específicos*; aplicativo Curta Curitiba para dispositivos móveis; *email marketing*; *e-mails* convencionais; assessoria de imprensa; divulgação de informações via *news* próprias; ou mesmo, abastecendo os blogueiros do setor com conhecimentos sobre o destino (CCVB, 2014).

Segundo relatos da própria página CCVB (2015) no *Facebook*, as visitas ao perfil do CCVB aumentaram devido a uma revisão da forma de abordagem no conteúdo publicado; da escolha de assuntos relevantes; das fotos de boa qualidade; dos textos rápidos; do trabalho com temas específicos (dias comemorativos tais como: Dia das Mulheres, Dia do Médico, Páscoa, feriados em geral); e da maior interação com público.

- 5) Por fim, todas as ações do CCVB (2014) são condicionadas a um planejamento estratégico baseado na missão e na visão da organização, articulados com metas e indicadores de desempenho bem delimitados (ex.: índice de satisfação dos mantenedores; clima de trabalho da equipe executiva; número de capacitações aos profissionais dos hotéis da cidade; número de eventos captados para a cidade, entre vários indicadores estabelecidos de forma democrática e em assembleia geral).

Todas estas ações apontam para uma utilização sistemática das teorias (tradicionais e emergentes) do marketing de destinos nas práticas do CCVB.

A seguir, apresenta-se uma tabela que evidencia os objetivos do CCVB no planejamento estratégico local e regional, consequentemente sua participação na melhoria do posicionamento do destino:

Objetivos do Programa 2020 CCVB	Relação com o posicionamento do destino Curitiba e região	Resultados alcançados
<u>Nível Estratégico:</u> a) Tornar-se a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo de negócios e eventos em Curitiba, região e litoral.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar receita do CCVB; ▪ Ter uma gestão financeira adequada que permita planejamento executivo a longo prazo ▪ Identificar novas fontes receitas que permita a viabilidade de projetos de promoção do destino; 	<p>Criar nova categoria – Sócio patrocinador</p> <p>Elaborar e apresentar proposta para Fundo Municipal de Turismo</p> <p>Desenvolver projeto de comercialização do CCVB</p> <p>Aplicação de índice mínimo para a Room Tax/Doação para o Turismo.</p>
<u>Nível Operacional:</u> b) Monitorar oferta do destino; identificar potenciais produtos; c) Monitorar desenvolvimento e avaliação do destino; d) Promover	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar benefícios exclusivos aos mantenedores; ▪ Gerar oportunidades de negócios para os mantenedores; ▪ Captar e reter 	<p>Reavaliar premio Mantenedor Destaque</p> <p>Realizar pesquisa de satisfação - anual</p> <p>Promover ações para empresas <i>prospects</i></p> <p>Avaliação e reestruturação do “indique uma empresa amiga”</p> <p>Realização de eventos: Encontros (2); CriatividadeXCase (2)</p> <p>Realização rodadas de Negócios</p> <p>Encontros de quem apoia e L-MOB – 3 de cada no ano</p> <p>Sensibilização mercado corporativo e agencias de viagens</p> <p>Diagnóstico das ferramentas e posicionamento do CCVB</p>

melhorias para o destino e) Incrementar o fluxo, permanência e receita turística; f) Posicionar o destino Curitiba, região e litoral no mercado; g) Incrementar índices de captação de eventos para o destino; h) Organizar a oferta para o segmento.	mantenedores; ▪ Envolvimento prático da região nas atividades do CCVB; ▪ Diversificar a oferta turística; ▪ Tornar o CCVB referência para outros cvbx; ▪ Tornar a atividade turística como setor econômico reconhecido.	Pesquisa de Imagem do Destino Desenvolvimento de pesquisa de perfil socioeconômico do turista de eventos no destino Aplicação de pesquisa com turista no pós eventos Reavaliação das ferramentas e campanhas promocionais do destino Estabelecer Plano de Comercialização e Promoção do destino Definir campanhas promocionais Definir calendário de ações promocionais Avaliação e proposições para curtaturitibaointeiro.com.br Desenvolver Projeto para Festival de Inverno 2014 Reunir Programação Natal Novo Bidding Book e outros materiais Promoção de Famtur para organizadores e promotores Articulação de parceiros (FIEP, AMP, CRM, universidades) Programa de vivência do anfitrião Visitas às universidades e promotores de eventos Proposição de política pública ao município Gestão do PIT – atendimento e materiais.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 12 - Planejamento Estratégico do CCVB (Programa 2020) e o Posicionamento do destino Curitiba e região.

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

De acordo com o quadro 12, é possível verificar que o CCVB interage desempenhando basicamente dois papéis: o primeiro de ator coadjuvante quando atua como colaborador de várias instituições (atores representativos de classe e do governo), atendendo a objetivos estratégicos do destino e da própria organização; e o segundo como articulador envolvendo entidades no sentido de colocar em prática ações concretas a fim de promover ou melhorar o turismo (ações operacionais).

Essa constatação concorda com as teorias dos artigos publicados na área (RICHARD, 1991; BRAUN; RUGEING, 1992; GETZ *et al*, 1998; WEBER, 2001; MONTES; CORIOLANO, 2003; YUAN *et al*, 2006; FORD; PEPPER, 2006; SCHIAVETTI *et al*, 2006; WANG; FESENMAIER, 2007; WANG, 2008a; GRETZEL, 2008; MARTINS, 2008; LEMOS *et al*, 2009; GORNI *et al*, 2009; CARNEIRO, 2011; MARQUES; SANTOS, 2012; PIRES *et al*, 2013; SHIBAKI, 2013; SCHULER, 2013; CAMELO *et al*, 2014; SILVA; NUNES, 2015).

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, assim como sua análise.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Conforme relatado na Metodologia, do universo de 143 organizações (119 mantenedores e 24 membros do Conselho Consultivo), 71 responderam a pesquisa de campo, ou seja, 49,65% do total.

A análise descritiva dos resultados da pesquisa de campo está dividida em duas partes, pois o instrumento foi dividido desta maneira.

5.1. Análise descritiva dos resultados da primeira parte do questionário: o papel do CCVB

Os resultados da primeira parte do questionário estão apresentados em gráficos que se referem ao papel de um CVB e como os mantenedores e conselheiros acreditam que o CCVB atuou nestas funções já especificadas no Marco Teórico e na Metodologia deste trabalho.

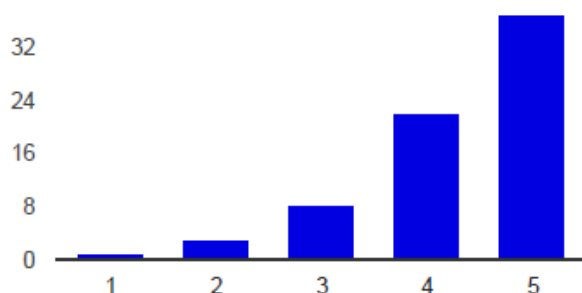


Gráfico 01: o CCVB atuou como entidade organizadora da promoção (marketing) do destino.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Segundo o gráfico 01, a maioria dos respondentes (83,1%) concorda ou concorda totalmente que o CCVB atuou como entidade organizadora da promoção (marketing) do destino. Apenas 5,6% discordam desta atuação e outros 11,3% responderam com neutralidade.

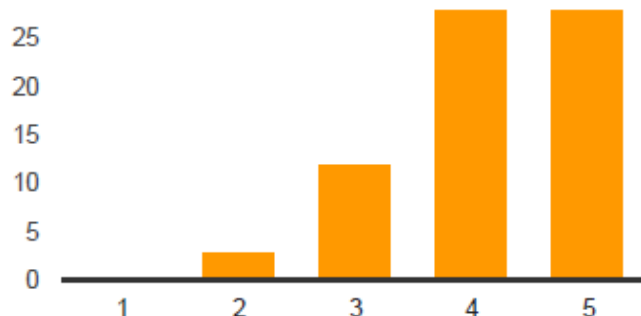


Gráfico 02: o CCVB atuou como entidade provedora de informações para o mercado de Turismo.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

A maior parte dos respondentes (79,8%) concorda totalmente ou concorda que o CCVB atuou como entidade provedora de informações para o mercado de Turismo, segundo o gráfico 02. Já, 16,9% ficaram neutros e apenas 4,2% discordam desta atuação.

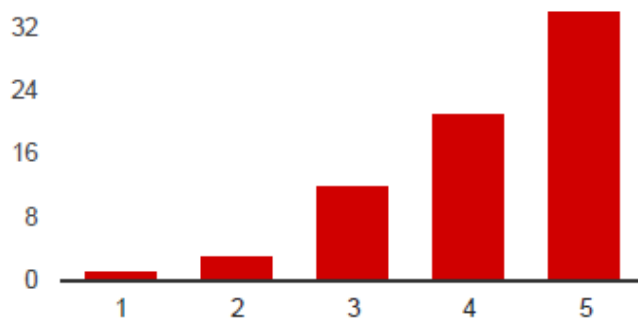


Gráfico 03: o CCVB atuou como entidade catalisadora de iniciativas colaborativas no destino.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 03 demonstra que 77,5% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o CCVB atuou como entidade catalisadora de iniciativas colaborativas no destino. 16,9% ficaram neutros e 5,6% discordam desta atuação.

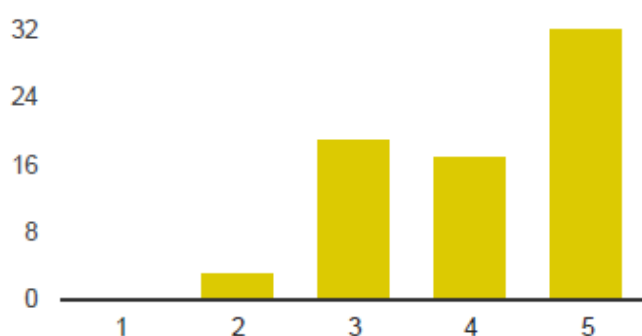


Gráfico 04: o CCVB atuou como entidade representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Segundo 69% dos respondentes, o CCVB atuou como entidade representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo; enquanto que 26,8% ficaram neutros e apenas 4,2% discordaram, conforme pode ser verificado no gráfico 04.

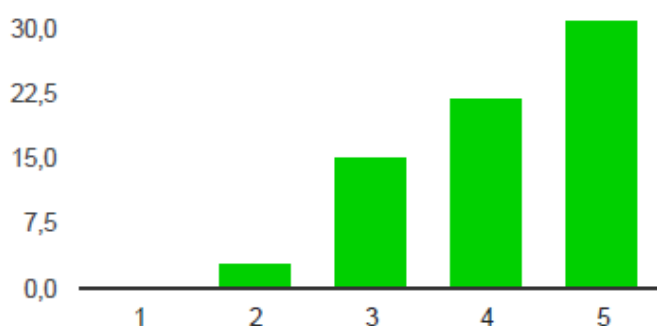


Gráfico 05: o CCVB atuou como entidade organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Conforme o gráfico 05, para 74,7% dos respondentes, o CCVB atuou como entidade organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores. Já 21,1% ficaram neutros e apenas 4,2% discordaram.

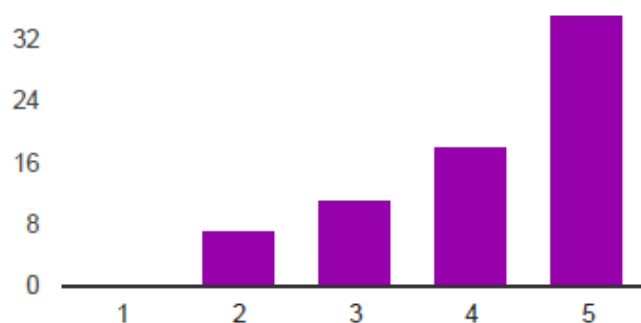


Gráfico 06: o CCVB atuou como uma entidade responsável pelo fortalecimento da marca do destino.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 06 demonstra que 74,7% do total de respondentes concordam totalmente que o CCVB atuou como uma entidade responsável pelo fortalecimento da marca do destino. Já 15,5% ficaram neutros e nenhum discordou.

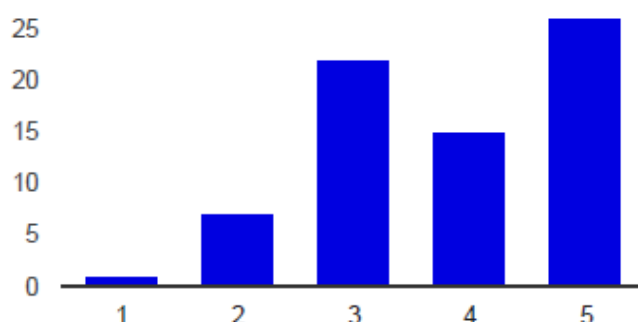


Gráfico 07: o CCVB atuou como uma entidade facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Segundo o gráfico 07, 57,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o CCVB atuou como uma entidade facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor. Já 31,1% ficaram neutros, enquanto que 11,3% discordam ou discordam totalmente. Ressalta-se que este papel obteve o maior índice entre aqueles que ficaram neutros, possivelmente por não compreenderem a amplitude de recursos (não só financeiros) que podem fomentar as atividades do setor.

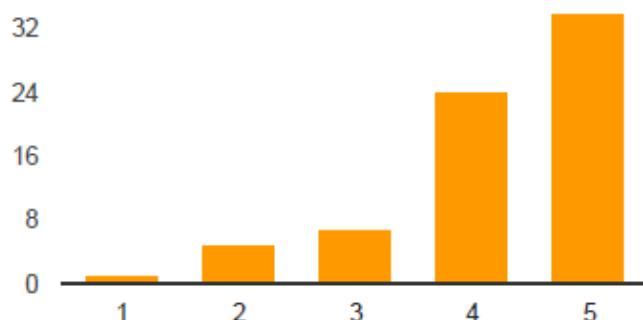


Gráfico 08: o CCVB atuou como uma entidade formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

81,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o CCVB atuou como uma entidade formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor. Já 9,9% ficaram neutros, enquanto que 8,4% discordam ou discordam totalmente.

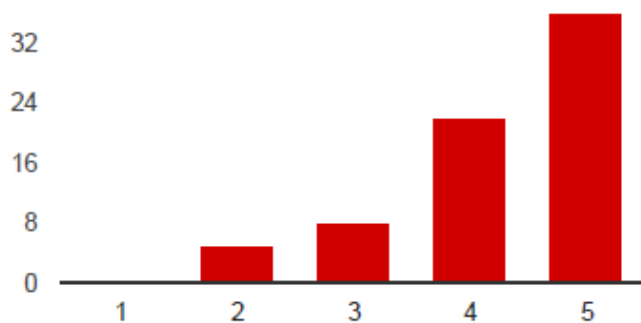


Gráfico 09: o CCVB atuou como uma entidade gestora de network.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 09 demonstra que 81,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o CCVB atuou como uma entidade gestora de network. 11,3% ficaram neutros, enquanto que 7% discordaram, mas nenhum respondente discordou totalmente.

5.1.1. Conclusões da primeira parte da pesquisa de campo

Para obter conclusões mais acertadas sobre a primeira parte do instrumento da pesquisa de campo, foram elaboradas correlações dos nove gráficos e tabuladas em dois quadros conforme seguem:

Funções do CCVB	4	5	4 + 5
1 - Organizadora da promoção (marketing) do destino.	31%	52,1%	83,1%
2 - Gestora de network.	31%	50,7%	81,7%
3 - Formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor.	33,8%	47,9%	81,7%
4 - Provedora de informações para o mercado de Turismo.	39,4%	39,4%	78,8%
5 - Catalisadora de iniciativas colaborativas no destino.	29,6%	47,9%	77,5%
6 - Responsável pelo fortalecimento da marca do destino.	25,4%	49,3%	74,7%
7 - Organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores.	31%	43,7%	74,7%
8 - Representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo.	23,9%	45,1%	69%
9 - Facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor.	21,1%	36,6%	57,7%

Quadro 13: Papel do CCVB entre as opções 5 (Concordam Totalmente) e 4 (Concordam).

Fonte: Elaboração própria, 2016.

De todas as 9 funções possíveis de um CVB, as 3 mais apontadas pelos mantenedores e conselheiros do CCVB com índices 5 (concordam totalmente) e 4 (concordam) acima de 80%, estão aquelas em que a entidade é organizadora da promoção e do marketing do destino (83,1%), gestora de network (81,7%), e formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor (81,7%).

Na faixa entre 70% e 80%, aparecem as funções de provedora de informações para o mercado de Turismo (78,8%); catalisadora de iniciativas colaborativas no destino (77,5%); responsável pelo fortalecimento da marca do destino (74,7%); e, organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores (74,7%).

Abaixo de 70%, as 2 funções que aparecem são: representante e defensora dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo (69%) e facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor (57,7%).

No caso de considerar apenas as respostas 5 (concorda totalmente),

apenas uma inversão de posições ocorreria, com o papel de ‘Responsável pelo fortalecimento da marca de destino’ trocando de lugar com o de ‘Provedora de informações para o mercado de turismo’.

Funções do CCVB	1	2	1 + 2
1 - Facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor.	1,4%	9,9%	11,3%
2 - Responsável pelo fortalecimento da marca do destino.	0%	9,9%	9,9%
3 - Formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor.	1,4%	7%	8,4%
4 - Gestora de network.	0%	7%	7,0%
5 - Catalisadora de iniciativas colaborativas no destino.	1,4%	4,2%	5,6%
6 - Organizadora da promoção (marketing) do destino.	1,4%	4,2%	5,6%
7 - Organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores.	0%	4,2%	4,2%
8 - Representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo.	0%	4,2%	4,2%
9 - Provedora de informações para o mercado de Turismo.	0%	4,2%	4,2%

Quadro 14: Papel do CCVB entre as opções 1 (Discordam Totalmente) e 2 (Discordam).
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Entre as 9 funções de um CVB, a única apontada pelos mantenedores e conselheiros do CCVB somados os índices 1 (discordam totalmente) e 2 (discordam) acima de 10%, está a de facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor (11,3%).

Na faixa entre 5% e 10%, estão as funções de responsável pelo fortalecimento da marca do destino (9,9%); formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor (8,4%); gestora de network (7,0%); catalisadora de iniciativas colaborativas no destino (5,6%); e, organizadora da promoção e do marketing do destino (5,6%).

Abaixo de 5%, aparecem as funções de organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores (4,2%); representante e defensora dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo (4,2%); e, provedora de informações para o mercado de Turismo (4,2%).

Pode-se observar que os papéis ‘Responsável pelo fortalecimento da marca do destino’ (9,9%) e ‘Gestora de Network’ (7,0%) não receberam nenhuma resposta para ‘Discordo Totalmente’.

5.2. Análise descritiva da segunda parte do questionário: motivos para a participação das ações do CCVB

Nesta segunda parte, seguem os resultados das perguntas do questionário que se referem à participação de mantenedores e membros do Conselho Consultivo do CCVB em ações específicas e os motivos para a sua participação.



Gráfico 10: Participação dos mantenedores e conselheiros no Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 10, é possível verificar que 10 (14,1%) respondentes da pesquisa participaram do Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Paraná, enquanto que 87,3% disseram que não participaram. Importante observar que, nesta questão, o sistema de tabulação somou uma resposta a mais que pertencia ao pré-teste da pesquisa.

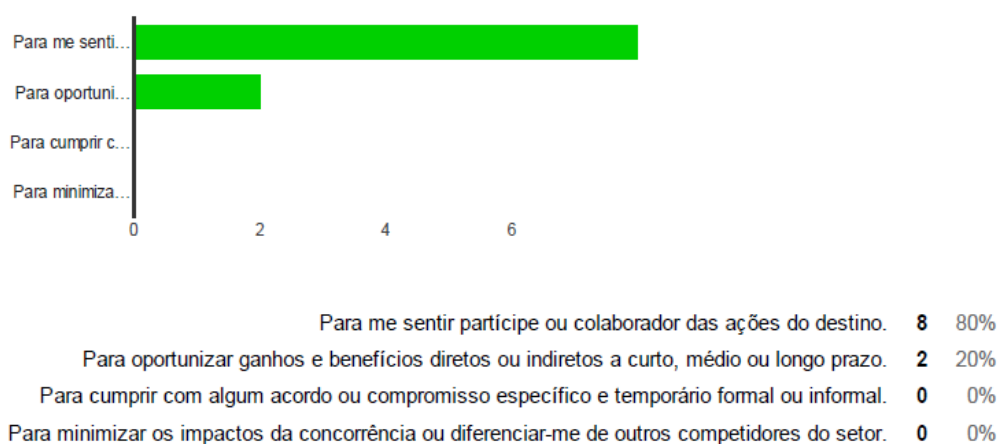


Gráfico 11: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 11 evidencia que dos 10 participantes do Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Paraná, 8 (80%) respondentes participaram para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino, enquanto que 2 (20%) participaram da ação para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo para si mesmos.



Gráfico 12: Participação dos mantenedores e conselheiros na Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 12 demonstra que 39 respondentes (54,9%) participaram da Campanha 'Curta Curitiba O Ano Inteiro', enquanto que, por outro lado, 32 (45,1%) disseram que não participaram.

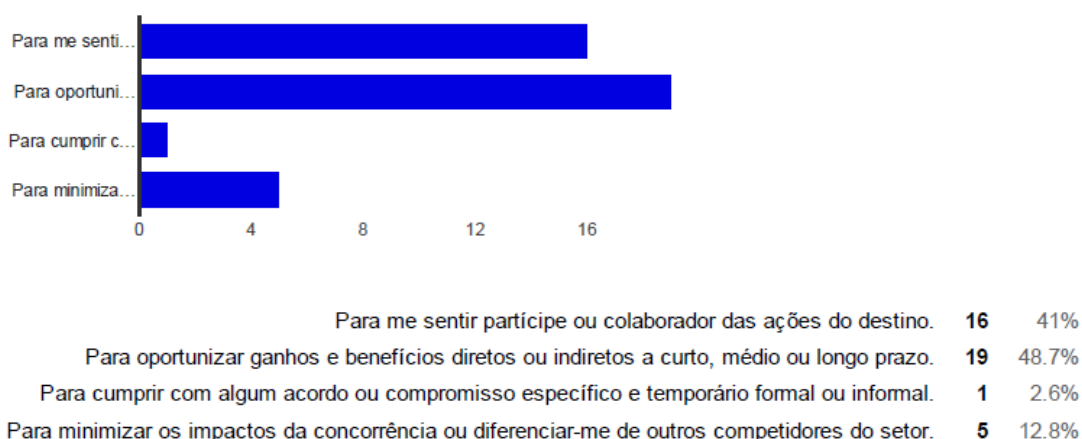


Gráfico 13: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros na Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 13, observa-se o seguinte resultado: 16 respondentes (41%) participaram da Campanha 'Curta Curitiba O Ano Inteiro' para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 19 (48,7%) participaram da ação para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 1 (2,6%) participou para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e, 5 (12,8%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 14: Participação dos mantenedores e conselheiros no Encontro de Mantenedores.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 14, é possível verificar que 53 respondentes (74,6%) da pesquisa participaram de algum Encontro de Mantenedores, enquanto que 18 (25,4%) disseram que nunca participaram.

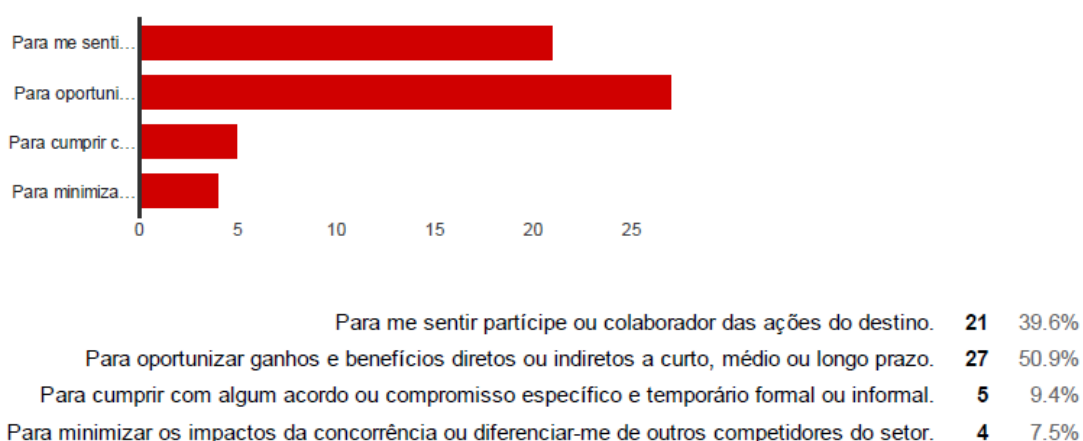


Gráfico 15: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Encontro de Mantenedores.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 15, pode-se verificar que 21 respondentes (39,6%) participaram de algum Encontro de Mantenedores para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 27 (50,9%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 5 (9,4%) compareceram a um dos eventos

para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; enquanto 4 (7,5%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 16: Participação dos mantenedores e conselheiros no Programa de Incentivo à Capacitação PIC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 16 mostra que 13 respondentes (18,3%) participaram do Programa de Incentivo Capacitação – PIC -, mas 58 (81,7%) responderam que não participaram.

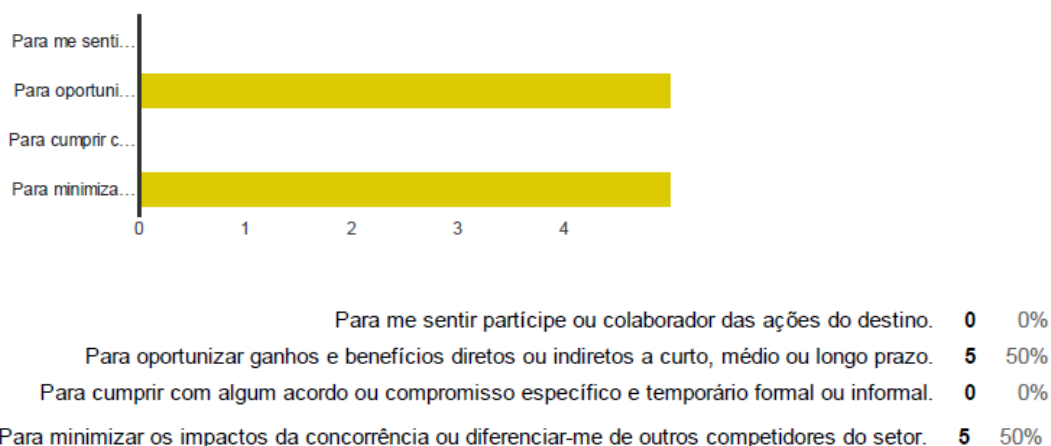


Gráfico 17: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Programa de Incentivo à Capacitação PIC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 17, observa-se que dos 13 respondentes que participaram do Programa de Incentivo Capacitação – PIC -, apenas 10 disseram porque aderiram à ação, sendo que 5 (50%) foram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou

indiretos de curto, médio ou longo prazo; e outros 5 (50%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 18: Participação dos mantenedores e conselheiros nos Encontros Curitiba e Paraná MICE.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 18 é possível verificar que 36 respondentes (50,7%) da pesquisa participaram de algum Encontro Curitiba e Paraná MICE, enquanto que 35 (49,3%) disseram que nunca participaram.

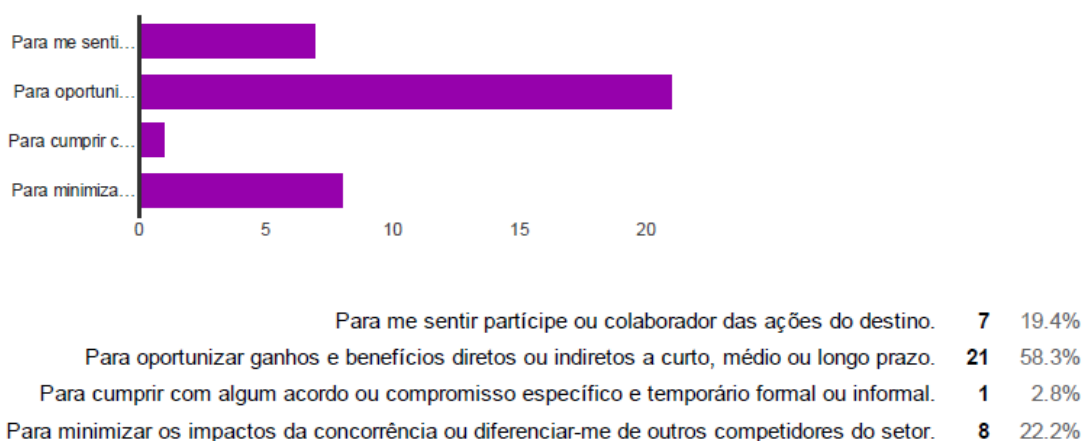


Gráfico 19: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nos Encontros Curitiba e Paraná MICE.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 19, pode-se verificar que 7 respondentes (19,4%) participaram de algum Encontro Curitiba e Paraná MICE para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 21 (58,3%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; apenas 1 (2,8%) compareceu a um dos eventos para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; enquanto 8 (22,2%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 20: Participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção de Jornalistas.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 20 mostra que 21 respondentes (29,6%) participaram de alguma Visita de Inspeção de Jornalistas, mas 50 (70,4%) responderam que não participaram.

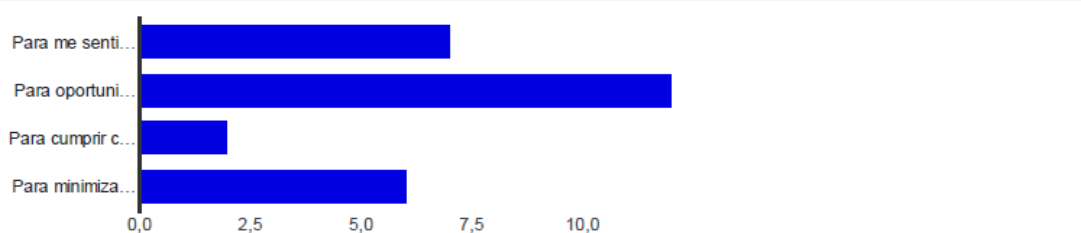


Gráfico 21: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção de Jornalistas.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 21, observa-se que dos 7 (31,8%) respondentes participaram de alguma Visita de Inspeção de Jornalistas para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 12 (54,5%) participaram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 2 (9,1%) participaram para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e outros 6 (27,3%), para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 22: Participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 22, verifica-se que 19 (26,8%) respondentes da pesquisa participaram de alguma ação do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos, enquanto que 35 (49,3%) disseram que não participaram.

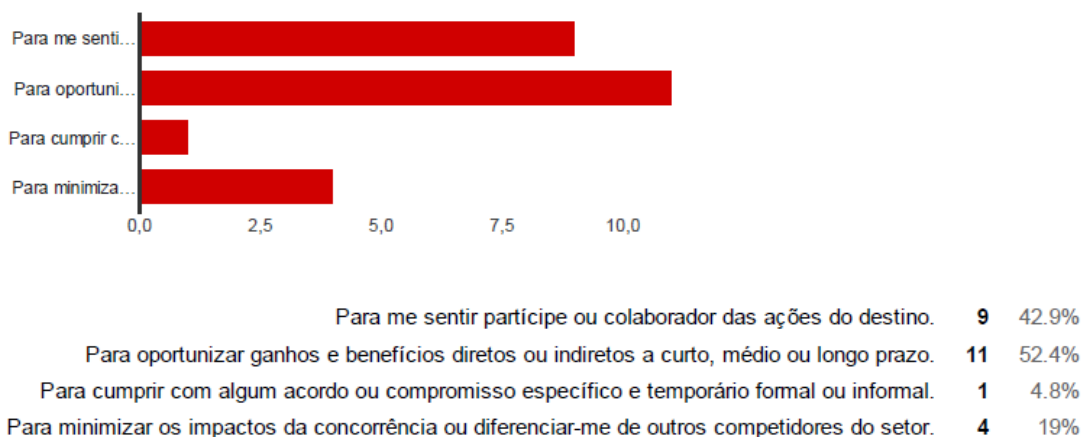


Gráfico 23: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 23, pode-se verificar que 9 respondentes (42,9%) participaram de alguma ação do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 11 (52,4%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; apenas 1 (4,8%) compareceu a um dos eventos para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; enquanto 4 (19%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 24: Participação dos mantenedores e conselheiros em algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 24 demonstra que 50 (70,4%) respondentes participaram de algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios, enquanto que 21 (29,6%) responderam que não participaram.

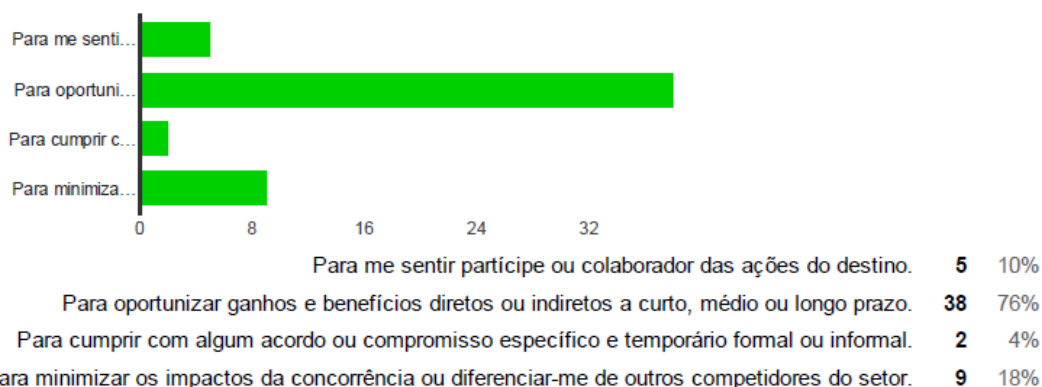


Gráfico 25: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 25, observa-se que dos 5 (10%) respondentes participaram de algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 38 (76%) participaram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 2 (4%) participaram para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e outros 9 (18%), para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 26: Participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 26, verifica-se que 20 (28,2%) respondentes da pesquisa participaram de alguma Visita de Inspeção, enquanto que 51 (71,8%) disseram que não participaram.

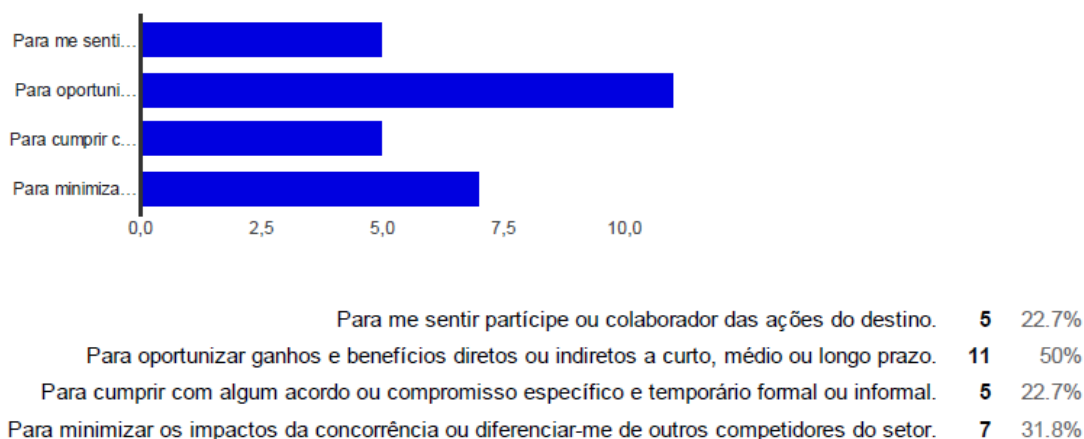


Gráfico 27: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 27, pode-se verificar que 5 respondentes (22,7%) participaram de alguma Visita de Inspeção para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 11 (50%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 5 (22,7%) compareceu a um dos eventos para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; enquanto 7 (31,8%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 28: Participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 28 demonstra que 24 (33,8%) respondentes participaram de alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores, enquanto que 47 (66,2%) responderam que não participaram.

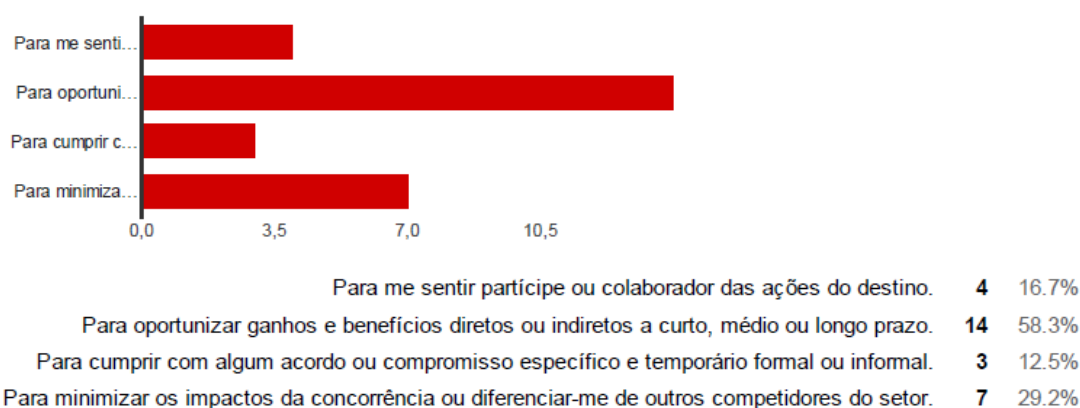


Gráfico 29: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 29, observa-se que dos 4 (16,7%) respondentes participaram de alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 14 (58,3%) participaram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 3 (12,5%) participaram para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e outros 7 (29,2%), para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 30: Colaboração dos mantenedores e conselheiros com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 30, verifica-se que 23 (32,4%) respondentes da pesquisa colaboraram com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT -, enquanto que 49 (69%) disseram que não colaboraram.

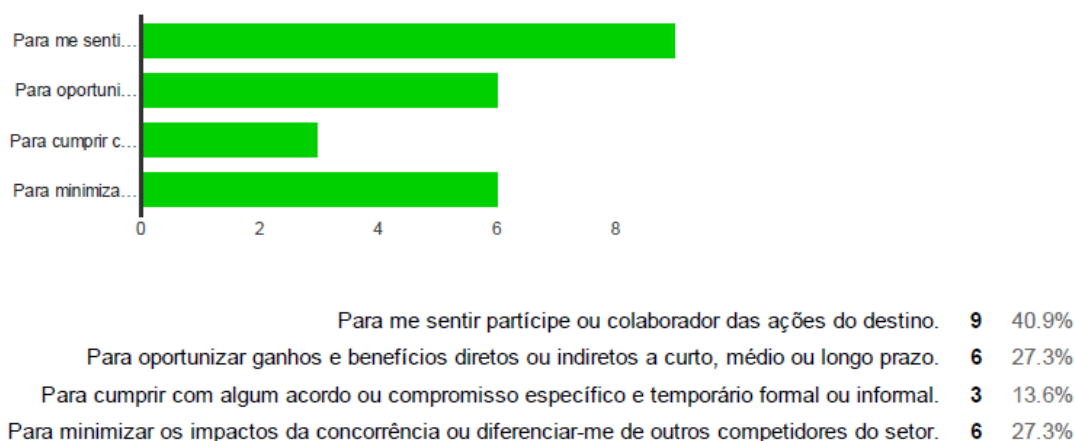


Gráfico 31: Motivo da colaboração dos mantenedores e conselheiros com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 31, pode-se verificar que 9 respondentes (40,9%) colaboraram com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT - para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 6 (27,3%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 3 (13,6%) compareceu a um dos eventos para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; enquanto 6 (27,3%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 32: Participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Programa de Familiarização, *Presstour & Famtour*.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 32 demonstra que 17 (23,9%) respondentes participaram de alguma ação do Programa de Familiarização, *Presstour & Famtour*, enquanto que 54 (76,1%) responderam que não participaram.

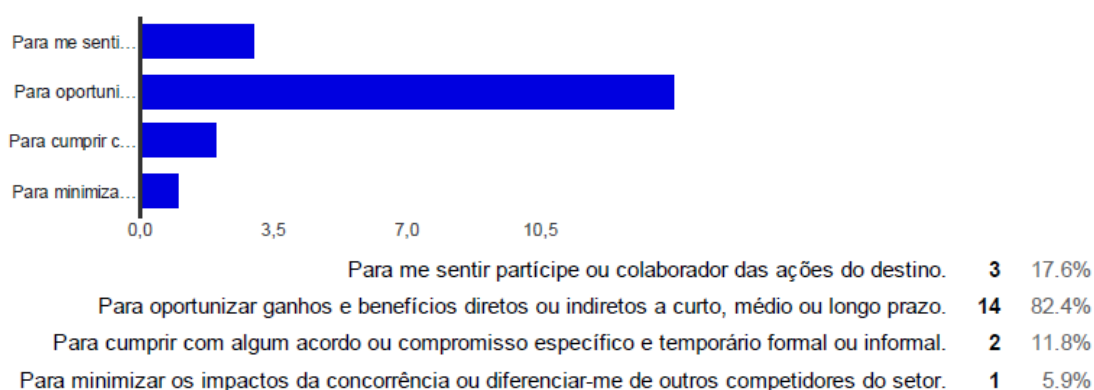


Gráfico 33: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Programa de Familiarização, Presstour & Famtour.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 33, observa-se que dos 3 (17,6%) respondentes participaram de alguma ação do Programa de Familiarização, *Presstour & Famtour* para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 14 (82,4%) participaram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 2 (11,8%) participaram para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e, apenas 1 (5,9%), para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 34: Participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 34, verifica-se que 36 (50,7%) respondentes participaram de alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba, enquanto que outros 36 (50,7%) disseram que não participaram.

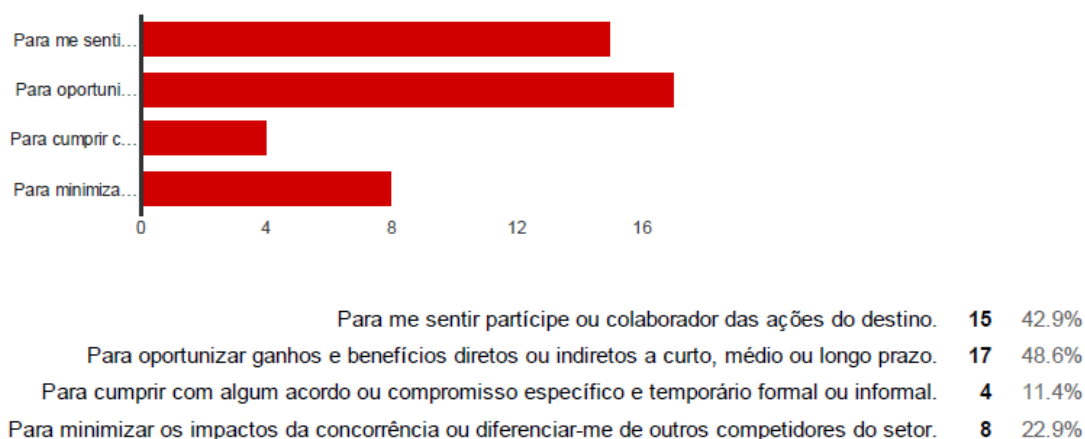


Gráfico 35: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 35, pode-se verificar que 15 respondentes (42,9%) participaram de alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 17 (48,6%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 4 (11,4%) para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; enquanto que 8 (22,9%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 36: Participação dos mantenedores e conselheiros no Hot Site promocional do Natal de Curitiba.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 36 demonstra que 24 (33,8%) respondentes participaram do Hot Site promocional do Natal de Curitiba, enquanto que 47 (66,2%) responderam que não participaram.

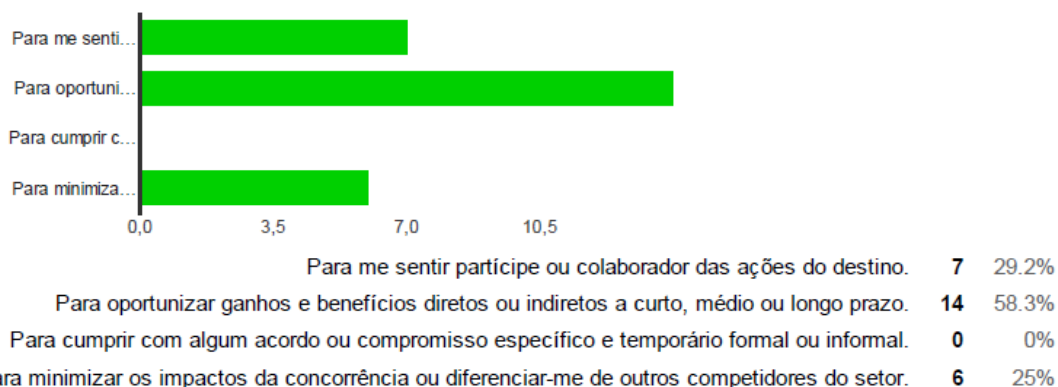


Gráfico 37: Participação dos mantenedores e conselheiros no Hot Site promocional do Natal de Curitiba.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 37, observa-se que dos 7 (29,2%) respondentes participaram do Hot Site promocional do Natal de Curitiba para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 14 (58,3%) participaram para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; e, 6 (25%), para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 38: Participação dos mantenedores e conselheiros na capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 38, verifica-se que 16 (22,5%) respondentes participaram da capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba, enquanto que outros 55 (77,5%) disseram que não participaram.

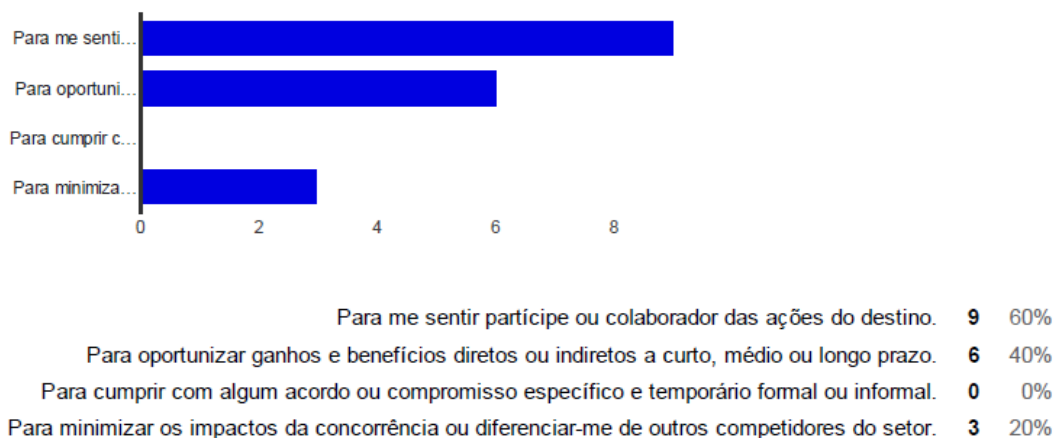


Gráfico 39: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros na capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 39, pode-se verificar que 9 respondentes (60%) participaram da capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba, para se sentirem participantes ou colaboradores das ações do destino; 6 (40%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; enquanto que 3 (20%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.



Gráfico 40: Participação dos mantenedores e conselheiros de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O gráfico 40 demonstra que 10 (14,1%) respondentes participaram de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização, enquanto que 61 (85,9%) responderam que não participaram.

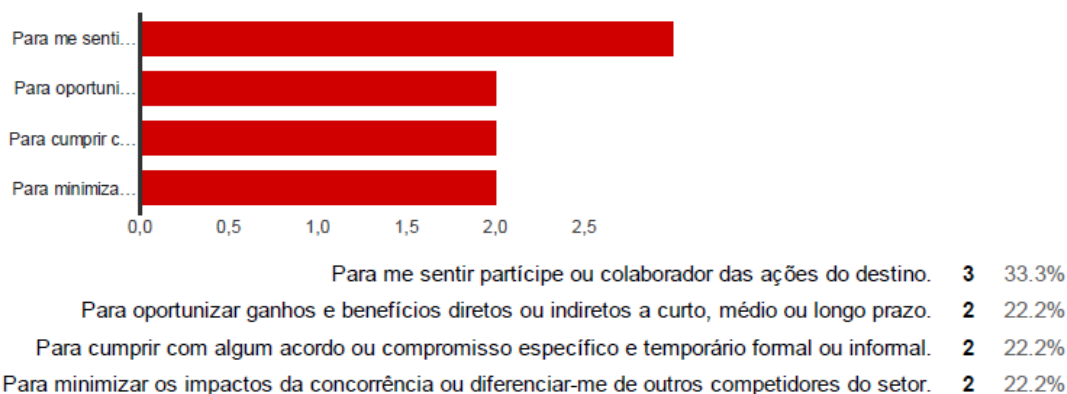


Gráfico 41: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No gráfico 41, pode-se verificar que 3 respondentes (33,3%) participaram de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino; 2 (22,2%) para oportunizarem ganhos e benefícios diretos ou indiretos de curto, médio ou longo prazo; 2 (22,2%) para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e outros 2 (22,2%) participaram para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor.

Assim, pode-se concluir desta segunda parte:

5.2.1. Conclusões da segunda parte da pesquisa de campo

Para obter conclusões sobre a segunda parte do instrumento da pesquisa de campo, foram elaboradas correlações dos trinta e dois gráficos e tabuladas em três quadros que podem ser verificados a seguir:

Ações CCVB	Participação
Encontros de Mantenedores	74,6%
Workshop Empresarial e Rodada de Negócios	70,4%
Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'	54,9%
Festival de Inverno de Curitiba	50,7%
Encontros Curitiba e Paraná MICE	50,7%
Reunião de Intermediação entre Mantenedores	33,8%
Hot Site promocional do Natal de Curitiba	33,8%
Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT	32,4%
Visita de Inspeção de Jornalistas	29,6%
Visita de Inspeção	28,2%
CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	26,8%

Programa de Familiarização, <i>Presstour & Famtour</i>	23,9%
Capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba	22,5%
Programa de Incentivo à Capacitação PIC	18,3%
Treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização	14,1%
Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo	14,1%

Quadro 15: Participação dos Mantenedores e Conselheiros nas ações do CCVB.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O Quadro 15 demonstra que os eventos com maior adesão dos mantenedores e conselheiros são os Encontros de Mantenedores (74,6%) e os Workshops Empresariais e Rodadas de Negócios (70,4%).

Em uma condição de participação mediana (entre 30 e 70%) estão a Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro' (54,9%); o Festival de Inverno de Curitiba (50,7%) e Encontros Curitiba e Paraná MICE (50,7%); as Reuniões de Intermediação entre Mantenedores (33,8%); o Hot Site promocional do Natal de Curitiba (33,8%), e, por fim, os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT (32,4%).

Abaixo de 30% de participação, encontram-se as seguintes ações: Visita de Inspeção de Jornalistas (29,6%); Visita de Inspeção (28,2%); CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos (26,8%); Programa de Familiarização, *Presstour & Famtour* (23,9%); Capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba (22,5%); Programa de Incentivo à Capacitação PIC (18,3%); Treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização (14,1%); e, Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo (14,1%).

Motivos de participação nas ações do CCVB	Motivo 1. Inclusão	Motivo 2. Oportunidade	Motivo 3. Compromisso	Motivo 4. Concorrência
Gráfico 11: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo.	80%	20%	0%	0%
Gráfico 13: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros na Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'.	41%	48,7%	2,6%	12,8%
Gráfico 15: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Encontro de Mantenedores.	39,6%	50,9%	9,4%	7,5%
Gráfico 17: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros no Programa de Incentivo à Capacitação PIC.	0%	50%	0%	50%

Gráfico 19: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nos Encontros Curitiba e Paraná MICE.	19,4%	58,3%	2,8%	22,2%
Gráfico 21: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção de Jornalistas.	31,8%	54,4%	9,1%	27,3%
Gráfico 23: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros nas ações do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	42,9%	52,4%	4,8%	19%
Gráfico 25: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em algum Workshop Empresarial e Rodada de Negócios	10%	76%	4%	18%
Gráfico 27: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Visita de Inspeção.	22,7%	50%	22,7%	31,8%
Gráfico 29: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros em alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores.	16,7%	58,3%	12,5%	29,2%
Gráfico 31: Motivo da colaboração dos mantenedores e conselheiros com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT.	40,9%	27,3%	13,6%	27,3%
Gráfico 33: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Programa de Familiarização, Presstour & Famtour.	17,6%	82,4%	11,8%	5,9%
Gráfico 35: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba	42,9%	48,6%	11,4%	22,9%
Gráfico 37: Participação dos mantenedores e conselheiros no Hot Site promocional do Natal de Curitiba.	29,2%	58,3%	0%	25%
Gráfico 39: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros na capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba.	60%	40%	0%	20%
Gráfico 41: Motivo da participação dos mantenedores e conselheiros de algum treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização	33,3%	22,2%	22,2%	22,2%

Quadro 16: Motivo da Participação dos Mantenedores e Conselheiros nas ações do CCVB.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No Quadro 16, pode-se verificar uma análise comparativa de cada uma das 16 ações (Gráfico 11 ao Gráfico 41) e o motivo da participação dos mantenedores e conselheiros, sendo o motivo 1 para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino; o motivo 2 para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo; o motivo 3 para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal; e o motivo 4 para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Motivo da Participação nas Ações CCVB	Média das Porcentagens
Motivo 2 - Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo (Oportunidade).	49,86%
Motivo 1 - Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino (Inclusão).	33,00%
Motivo 4 - Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor (Concorrência).	20,19%
Motivo 3 - Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal (Compromisso).	07,93%

Quadro 17: Média dos Motivos de Participação dos Mantenedores e Conselheiros nas ações do CCVB.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No Quadro 17, observa-se que o motivo 2 (49,86%) é aquele mais apontado pelos mantenedores e conselheiros para a sua participação nas ações do CCVB; o motivo 1 ficou em segundo lugar com 33%; o motivo 4 aparece como terceira opção com 20,19%; e por fim, o motivo 3 fica por último com 7,93% das respostas.

Ao correlacionar a participação dos respondentes nas ações do CCVB com o principal motivo para cada atividade, tem-se:

Ações CCVB	Participação % Sim	Principal Motivo (%)
Encontros de Mantenedores	74,6%	Oportunidade (50,9%)
Workshop Empresarial e Rodada de Negócios	70,4%	Oportunidade (76,0%)
Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro'	54,9%	Oportunidade (48,7%)
Festival de Inverno de Curitiba	50,7%	Oportunidade (48,6%)
Encontros Curitiba e Paraná MICE	50,7%	Oportunidade (58,3%)
Reunião de Intermediação entre Mantenedores	33,8%	Oportunidade (58,3%)
Hot Site promocional do Natal de Curitiba	33,8%	Oportunidade (58,3%)
Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT	32,4%	Inclusão (40,9%)
Visita de Inspeção de Jornalistas	29,6%	Oportunidade (54,4%)
Visita de Inspeção	28,2%	Oportunidade (50,0%)
CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos	26,8%	Oportunidade (52,4%)
Programa de Familiarização, <i>Presstour & Famtour</i>	23,9%	Oportunidade (82,4%)
Capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba	22,5%	Inclusão (60,0%)
Programa de Incentivo à Capacitação PIC	18,3%	Oportunidade (50%) e Concorrência (50%)
Treinamento, capacitação ou encontro da LMob - Liga de Mobilização	14,1%	Inclusão (33,3%)
Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo	14,1%	Inclusão (80,0%)

Quadro 18: Participação nas ações do CCVB X Motivos principais da participação.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Mais uma vez, fica claro que o principal motivo de participação de mantenedores e membros do Conselho Consultivo nas ações do CCVB é para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo, inclusive concordando com Wang e Fesenmaier (2007, pp. 869), quando relatam que “a motivação chave para os atores participarem dos CVBx é a diminuição dos custos”. Das 16 ações pesquisadas, 12 obtiveram participação por este motivo, o que pode levar à dedução de que os respondentes participam mais daquelas atividades que podem trazer benefícios econômicos ou de marketing.

5.3. Análise Interpretativa e Correlacional dos Resultados (validação e emparelhamento)

A partir do processo recomendado por Veal (1992) para a realização de pesquisas científicas: preparação e planejamento, investigação, análise e apresentação de resultados; neste capítulo, busca-se correlacionar os resultados obtidos na investigação de campo com o marco teórico e com a caracterização do objeto de estudo já apresentados nos capítulos anteriores.

Segundo Wang (2008a), a comercialização de destinos turísticos é realizada normalmente pelos CVBx, por isso, estas instituições são veículos que possuem a função principal de promover as regiões em que estão inseridos. No caso do CCVB, 83,1% dos respondentes da pesquisa de campo concordaram que a organização atuou como entidade organizadora da promoção (marketing) do destino, o maior índice entre todas as funções de um CVBx citados na teoria de Wang (2008a).

Gartrell (1988), Richard (1991), Braun e Rungeing (1992), Getz *et al* (1998) e Weber (2001) publicaram a respeito na virada de século, concordando que o principal objetivo de um CVBx é atuar como um *DMO* (*Destination Marketing Organization* ou Organização de Marketing de Destino), captando eventos e visitantes para a região promovida.

Trata-se de uma função complexa, já que ser responsável pelo marketing de um lugar significa possuir uma abrangência de atuação muito ampla, pois não é só atuar como ferramenta de apoio, captação e geração de eventos e visitantes; mas, também, agir como instrumento de planejamento e gestão do turismo por meio do

associativismo para o fomento e incentivo da atividade turística sustentável de lazer e de negócios (MONTES; CORIOLANO, 2003; CHIAS, 2004; YUAN *et al*, 2006; FORD; PEEPER, 2006; SCHIAVETTI *et al*, 2006; BERITELLI, 2011).

Conforme destacado anteriormente, no caso do CCVB (2014), sua missão de “promover o destino Curitiba, região e litoral, apoiar negócios no mercado de eventos e turismo, contribuindo com as atividades de seus mantenedores” e sua visão de se tornar “a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo e eventos em Curitiba, região e litoral” respaldam suas estratégias e ações definidas no planejamento estratégico da entidade.

O CCVB propõe ao trade turístico e aos seus mantenedores ideias de promoção (ex.: ‘Curta Curitiba o Ano Inteiro’), formata campanhas publicitárias (ex.: *hot site* promocional do Natal de Curitiba), idealiza a comunicação com os consumidores (ex.: Postos de Informação Turística instalados nos eventos - PIT) e decide como investir os recursos existentes por meio das decisões do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva (CCVB, 2015).

Os empresários de hoje, assim como os primeiros a fundarem um CVB, compreendem que o poder público não poderia assumir sozinho a função de promotor das cidades, por isso, assumiram a frente do marketing turístico, incluindo a captação de eventos, turistas e investimentos (ALCÂNTARA *et al*, 2014; GORNI *et al*, 2009). Como objetivo final, a região turística deve melhorar sua qualidade, imagem e reputação, adquirindo maior competitividade (GÂNDARA, 2004).

O CCVB divulga Curitiba e Região de várias maneiras, entre as ações ganham destaque os Programa de Familiarização (*famtours* e *presstours*) com agentes de turismo, imprensa e profissionais do setor específicos para atração de mais visitantes (*Visitors*), assim como as Visitas de Inspeção de Jornalistas e de promotores de eventos para que conheçam especificamente os equipamentos da região que possuam interesse nesta atividade (*Conventions*). Evidentemente, há um trabalho de promoção externa com a participação em feiras e workshops nacionais e internacionais, articulando com as visitas de divulgação nos principais operadores turísticos emissores; as chamadas “blitz” (CCVB, 2013).

O CCVB (2014) também se utiliza das ferramentas e conceitos de marketing de destinos em ações específicas, como acontece, por exemplo, no Festival de

Inverno de Curitiba. Este é um evento promovido pela própria entidade que visa dar visibilidade às diversas atividades que acontecem neste período de sazonalidade por meio do marketing relacional (ELIZAGARATE, 2003); do marketing experiencial (PINE; GILMORE, 1999; BARBOSA *et al*, 2009); da hipersegmentação de mercado (VALLS, 1996; MOLINA, 2003; ANSARAH; PANOSSO NETTO, 2005); do marketing das mídias e redes sociais (MILANO *et al*, 2011); e, do planejamento estratégico com indicadores de desempenho (MARTÍN ROJO, 2000; HAYLLAR *et al*, 2011).

A partir do planejamento estratégico do CCVB (2013), as ações de marketing do destino são monitoradas, controladas e avaliadas para que todos os *stakeholders* sejam beneficiados, mas principalmente seus mantenedores; pois são estes últimos que proporcionarão o apoio necessário às articulações da entidade e legitimarão o trabalho do CVB como uma organização gestora de *network*.

O CCVB é visto como uma entidade gestora de *network* por 81,7% dos respondentes da pesquisa de campo. Certamente, não é tarefa simples atender a todas as necessidades e objetivos de uma ampla diversidade de mantenedores. Inclusive, a falta de unanimidade no reconhecimento do CCVB como um gestor de *network* pelos próprios associados pode ser evidenciada na diferença numérica de alguns grupos de mantenedores. Como exemplo, a categoria ‘meios de hospedagem’ conta com 49 empresas e o setor de ‘compras, gastronomia e entretenimento’ com 31 empreendimentos; enquanto que algumas categorias possuem apenas 1 representante (CCVB, 2015).

Para Wang (2008a), a missão dos CVBx é gerenciar e coordenar um grupo diverso de *stakeholders*, tratando-se definitivamente de uma organização de gerenciamento de rede. Chiorato *et al*, 2013, concorda citando que os CVBx são possíveis organizadores, líderes ou coordenadores deste processo desde que possuam “competência, legitimidade e autoridade” para tal, pois sem o apoio dos parceiros na rede, nenhuma atividade de marketing de destino é possível.

Um exemplo de que o CCVB administra a sua rede de mantenedores com liderança são os eventos que organiza chamados ‘Workshop Empresarial e Rodada de Negócios’ (70,4% dos respondentes participaram), em que são convidadas empresas diversas (turísticas ou de apoio ao turismo) para que façam negócios em um ambiente neutro e organizado.

O mesmo ocorre nas chamadas ‘Reuniões de Intermediação de Mantenedores’, em que os associados são convidados a apresentarem seus

produtos e serviços aos seus parceiros; além destes encontros possibilitarem a concretização de negócios entre todos os participantes.

Muitas vezes, dependendo da ação específica, o CCVB interage com o mercado desempenhando um papel de ator coadjuvante em relação à atuação de outras instituições, como por exemplo, associações representantes de classe e o próprio governo. Mas quando se trata de atender à sua própria rede de mantenedores, assume uma posição central (formadora, facilitadora e articuladora), atendendo a objetivos estratégicos do destino e da própria organização, articulando entidades no sentido de colocar em prática ações concretas a fim de promover ou melhorar o turismo na região (WANG; FESENMAIER, 2007; GRETZEL, 2008; MARTINS, 2008; LEMOS *et al*, 2009; GORNI *et al*, 2009).

Como formador e facilitador de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor, o CCVB foi identificado por 81,7% dos respondentes da pesquisa como atuante nesta função. Segundo o modelo de Wang (2008a), os CVBx devem ser catalisadores de iniciativas colaborativas, atuando como *DMOs* responsáveis pelo comarketing do destino, buscando constantemente parcerias locais e regionais para atingir seus objetivos.

Cortijo e Mogollón (2011) citam que uma organização turística necessita identificar e visualizar os seus *stakeholders* em função de sua gestão e interesses. Segundo os autores, os responsáveis pelo setor turístico necessitam relacionar-se, criando parcerias para que a atividade se fortaleça e beneficie a todos. Neste caso, o CCVB colabora com o planejamento turístico e com a governança da atividade (CCVB, 2014).

Entre as atividades do CCVB que se destacam nesta função estão: o Encontro de Mantenedores (por reforçar o necessário relacionamento entre os associados por meio de palestras informativas e formativas); o PIC – Programa de Incentivo à Capacitação (por atrair oportunidades de formação para os funcionários dos mantenedores com valores reduzidos em universidades e outros centro de ensino); e a L-Mob – Liga de Mobilização (por reunir, treinar e capacitar de maneira inovadora os profissionais responsáveis pelo atendimento direto aos turistas da região) (CCVB, 2015).

Estas atividades reforçam a teoria de Wang (2008a), em que este papel dos CVBx é claro, porém complexo já que se trata de uma entidade que reúne diversos *stakeholders* em torno de um mesmo objetivo. No caso específico do CCVB, ao

possuir mantenedores de 20 diferentes áreas diretamente ou indiretamente ligadas ao turismo de negócios e eventos, a organização necessita se relacionar com uma gama diversificada de interesses comuns e, muitas vezes, conflitantes (CCVB, 2015).

Como destacado anteriormente, em conformidade com a prática (nesta caso do CCVB), os autores de estudos teóricos e científicos sobre *CVBx* concordam que estas organizações são fomentadoras de relacionamento entre os atores do processo, unindo interesses em prol de suas metas e objetivos (RICHARD, 1991; BRAUN; RUGEING, 1992; GETZ *et al*, 1998; WEBER, 2001; MONTES; CORIOLANO, 2003; YUAN *et al*, 2006; FORD; PEPPER, 2006; SCHIAVETTI *et al*, 2006; WANG; FESENMAIER, 2007; WANG, 2008a; GRETZEL, 2008; MARTINS, 2008; LEMOS *et al*, 2009; GORNI *et al*, 2009; CARNEIRO, 2011; MARQUES; SANTOS, 2012; PIRES *et al*, 2013; SHIBAKI, 2013; SCHULER, 2013; CAMELO *et al*, 2014; SILVA; NUNES, 2015).

Wang (2008a), propõe que os *CVBx* devem fornecer informações para o mercado de Turismo, assim como identificar o mercado-alvo comum, atender às expectativas dos visitantes, levantar informações sobre como está o mercado e dividi-las com seus associados. Neste sentido, 78,8% dos mantenedores do CCVB concordam e concordam totalmente que a organização da capital paranaense atendeu a esta função.

Conforme já apresentado no Marco Teórico, Brito e Terra (2009) afirmam que os parceiros da produção turística estão interessados ou são afetados por assuntos não necessariamente econômicos e, por tanto, o relacionamento entre as organizações é muitas vezes indireto por não envolver necessariamente transações comerciais, como neste caso em que os *CVBx* apenas proveem informações para o mercado.

O CCVB gera muitas informações que podem dar melhores subsídios para seu próprio funcionamento (ex.: Planejamento Estratégico CCVB 2020); para seus mantenedores (ex.: Relatório CCVB da gestão 2011-2014); e para seus parceiros e profissionais do setor (ex.: CCVB News). Estas publicações tem como objetivo secundário proporcionar a estes *stakeholders*, informações que podem auxiliar na tomada de decisões no cotidiano das organizações parceiras (CCVB, 2014).

Conforme a caracterização do objeto de estudo, o CCVB se relaciona e gera informação por meio da tecnologia, gerando conteúdo na Internet e nas mídias e

redes sociais. As ferramentas mais utilizadas são o *Facebook* e o *Twitter* conectados com a *website* oficial; *hotsites de eventos específicos*; aplicativo Curta Curitiba para dispositivos móveis; *email marketing*; *e-mails* convencionais; assessoria de imprensa; divulgação de informações via *news* próprias; ou mesmo, abastecendo os blogueiros do setor com conhecimentos sobre o destino (CCVB, 2014).

Além da geração de informação como marketing relacional, tais como as publicações de assuntos relevantes, fotos e textos rápidos na Internet (exs.: dias comemorativos: Dia das Mulheres, Dia do Médico, Dia das Secretárias, entre outros), o CCVB organiza eventos para informar os profissionais do setor sobre determinados assuntos relevantes para o Turismo (CCVB, 2014). Um exemplo foi o evento de capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba, principalmente aqueles de maioria muçulmana (Nigéria, Argélia e Irã) e de culturas bem diferentes da brasileira (Rússia, Espanha e Austrália).

Ainda, muitos indicadores são gerados pelo CCVB, 2014, tais como o índice de satisfação dos mantenedores; o clima de trabalho da equipe executiva; o número de capacitações aos profissionais dos hotéis da cidade; o número de eventos captados para a cidade; o número de eventos apoiados; a receita e o fluxo gerados pelos eventos na região, entre outros que são disponibilizados a todos os interessados, inclusive a imprensa.

O CCVB, também, é reconhecido por seus associados e conselheiros como uma entidade catalisadora de iniciativas colaborativas no destino. Isto se deve ao fato de que 77,5% respondentes da pesquisa de campo concordam ou concordam totalmente de que esta função foi praticada.

Ao cruzar os resultados da pesquisa de campo com a caracterização do objeto de estudo, pode-se concluir que o CCVB busca cumprir seu papel associativista, idealizado quando da sua fundação no ano 2000 por algumas lideranças do setor turístico local (CCVB, 2014).

Segundo Serra Cantallops, 2002, um destino turístico precisa lidar com fatores difíceis de controlar, tais como a complexidade das relações com a comunidade local; a diversidade de interesses implicados na governança do setor; o desenvolvimento, produção e hierarquização dos produtos complementares; o comprometimento de distribuição e comercialização dos intermediadores e operadores; entre outras questões que afetam o trabalho específico dos CVBx.

Trata-se de um esforço importante identificar, agrupar e liderar estas inter-relações, sempre no sentido da colaboração entre todos os envolvidos na atividade turística (ANSARAH, 1999).

Um exemplo destas iniciativas colaborativas é o Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo. O CCVB, a partir da construção do seu planejamento estratégico construído de forma participativa, identificou que se fazia necessário melhorar as políticas públicas relacionadas ao setor turístico para alcançar parte de seus objetivos. Portanto, reuniu seus mantenedores, conselheiros e parceiros em torno de uma campanha (iniciada com um seminário) para conscientizar os órgãos públicos desta necessidade. O engajamento foi representativo, já que o evento contou com as principais lideranças do setor e todos ressaltaram a importância da colaboração ainda mais contundente (CCVB, 2014).

Também, o apoio que empresas do setor (normalmente mantenedores) recebem ao lançar seus produtos e serviços no mercado, pode ser citado como um exemplo de liderança do CCVB para a colaboração das organizações. Uma promoção específica ou reuniões com outras empresas para potencializar resultados são constantes. Exemplos já citados no capítulo sobre a caracterização do objeto de estudo por seus investimentos no turismo de experiência com o apoio do CCVB (2014) são a empresa Special Paraná quando do lançamento dos passeios de Segway pela cidade, a Kuritibike com seus *tours* de bicicleta, ou mesmo a BWT (com seus trens de luxo e noturno).

A função dos CVBx descrita por Wang (2008a) como responsável pelo fortalecimento da marca do destino obteve 74,7% de concordância na pesquisa de campo, quando perguntado aos mantenedores e conselheiros sobre a atuação do CCVB.

Segundo Wang, os CVBx devem trabalhar para que outras associações e organizações não associadas colaborem em estratégias de *branding* (gestão de marca) para que os consumidores se recordem cada vez mais de seus produtos. Portanto, a competitividade e o posicionamento são fatores cruciais no marketing colaborativo, pois a cooperação dos *stakeholders* aponta em que nível o destino poderá competir com outros destinos (WANG, 2008a; CARVALHO, 2014).

Para que o CCVB se torne uma entidade competitiva e auxilie o destino a fortalecer sua marca como um destino urbano organizado, existe a necessidade de atender ao mercado consumidor (turistas e eventos) por meio da coprodução

(PRAHALAD; RAMASWANY, 2000); do marketing relacional (ELIZAGARATE, 2003); do marketing experiencial (PINE; GILMORE, 1999; BARBOSA *et al*, 2009); da hipersegmentação de mercado (VALLS, 1996; MOLINA, 2003; ANSARAH; PANOSSO NETTO, 2005); do marketing digital nas mídias e redes sociais (MILANO *et al*, 2011); e do planejamento estratégico com indicadores de desempenho (MARTÍN ROJO, 2000; HAYLLAR *et al*, 2011).

Esta complexa composição do marketing de destino influencia a imaginação, a imagem e as experiências que o turista já vivenciou em outros destinos em comparação ao que consome no destino visitado, fortalecendo a marca que o lugar almeja estabelecer na mente dos visitantes efetivos e potenciais, além de todos os atores inseridos no processo (BIGNÉ *et al*, 2000; FRATUCCI, 2000; ANDRADE, 2001; DE BORJA SOLE *et al*, 2002; GÂNDARA, 2004; TRESSERRAS, 2008; COOPER *et al*, 2011; VOASE, 2012; MORRISON, 2012).

É por meio do Planejamento Estratégico 2020 que o CCVB procura melhorar a imagem e a competitividade da própria instituição, de seus mantenedores e da região de Curitiba. Um dos maiores exemplos é o trabalho em torno dos eventos Encontro Curitiba e Paraná MICE, pois são momentos de discussão entre o setor privado e o setor público sobre como melhorar e ampliar a marca de destino organizado e eficiente no setor de eventos como congressos, feiras, exposições e, também, com relação ao turismo de incentivo (CCVB, 2015).

Quanto melhor a imagem e mais forte a marca do destino, mais fácil para o CCVB e seus parceiros tomarem decisões no sentido de planejar, elaborar, organizar, distribuir, comercializar e avaliar o destino Curitiba, Região e Litoral, assim como produtos complementares e produtos específicos (BOULLÓN, 1990; RUSCHMANN, 1991; MATHIESON; WALL, 1992; ALTÉS MACHÍN, 1993; COOPER *et al*, 1993; SMITH, 1994; BIGNÉ, 1996; VALLS, 1996; OMT, 1998; BENI, 1998; TRIBE, 1999; IGNARRA, 1999).

Produtos específicos (exs.: Natal de Curitiba, Festival de Inverno, Casa Cor, Festival de Teatro) e complementares (exs.: Batel Soho e Roteiro da Uva e do Vinho) são exemplos de produtos colaboram no fortalecimento de uma marca de destino completo e moderno, que utiliza conceitos de coprodução para a sua constante melhoria de competitividade (BIGNÉ *et al*, 2000; ANDRADE, 2001; DE BORJA SOLE *et al*, 2002; GÂNDARA, 2004; TRESSERRAS, 2008; COOPER *et al*, 2011; MORRISON, 2012).

A opinião do consumidor turístico ajuda a fortalecer a marca do destino (JAFARI, 1987; URRY, 1990; JENKINS; LICKORISH, 1997; ANSARAH, 1999; MARTÍN ROJO, 2000; MIDDLETON, 2002). Portanto, o CCVB auxilia ao máximo o promotor de eventos que busca ajuda da entidade para captar eventos (especialmente os técnico-científicos), pois a reputação do destino será construída a partir do melhor serviço que a organização puder oferecer com a qualidade necessária para a satisfação e fidelização do cliente (KOTLER *et al*, 1997; GOELDNER *et al*, 2000; SERRA CANTALLOPS, 2002; RODRIGUES, 2003; GÂNDARA, 2004).

O consumidor turístico atual é alvo do marketing colaborativo e de fortalecimento da marca do destino que o CVBx e seus parceiros devem realizar por meio de estratégias e ações definidas em seu planejamento estratégico, assim como praticado pelo CCVB (PINE; GILMORE, 1999; ANDRADE, 2001; SWARBROOKE *et al*, 2002; ARNOULD *et al*, 2002; CARÚ; COVA, 2003; CCVB, 2013).

Como organizador, facilitador e moderador de ações entre os mantenedores, o CCVB foi reconhecido por 74,7% dos respondentes da pesquisa de campo. Para melhorar a competitividade local e regional, auxiliando seus associados a melhorarem sua produtividade, os CVBx são aglutinadores de muitos interesses e ações (WANG, 2008a).

Segundo Wang (2008a), as parcerias lideradas pelos CVBx envolvendo uma série de partes interessadas (públicos e privados) trabalham para o desenvolvimento e organização do marketing colaborativo, por meio de um processo de troca de ideias e conhecimento, muitas vezes com intercâmbio financeiro e de recursos.

Esta cooperação permanente com outras entidades privadas e órgãos públicos tende a detectar os sinais das tendências emergentes para identificar as possibilidades de novos comportamentos e segmentos de mercado (DENCKER *in* ANSARAH, PANOSSO NETTO, 2005).

Neste sentido, o CECEV (Comissão Estratégica de Captação de Eventos), organizado, liderado e moderado pelo CCVB, reúne mantenedores e profissionais do *trade* turístico para discutir as estratégias necessárias para ampliar a captação de eventos (CCVB, 2015). São muitas as demandas deste setor, por isso a habilidade na coordenação do marketing colaborativo entre parceiros competitivos é um desafio importante (WANG, 2008a; d'ANGELLA e GO, 2009).

Essa iniciativa do CCVB está de acordo com as teorias de Wang (2008a), pois para incrementar o número de eventos em Curitiba e região, o CECEV necessita pesquisar informações e inteligência de mercado compartilhada; proporcionar diretrizes para promoções conjuntas de campanhas publicitárias; recomendar a participação em feiras e eventos de maneira integrada; organizar *famtours*, *presstours* e visitas técnicas e de inspeção para profissionais e consumidores.

O CECEV trabalha com o conceito e as práticas de comarketing de destino que, segundo Wang (2008b) são desafiadores, complexos e de difícil implementação, porém necessários para promover o destino de maneira conjunta e coesa, fortalecendo a qualidade, a imagem e a marca da região (BUHALIS, 2000).

Entre outras ações em que o CCVB atua como organizador, facilitador e moderador de ações entre os mantenedores, está a articulação de uma mesma agenda e calendário entre os organizadores e os espaços de eventos para que todos se beneficiem de uma estratégia clara de coopetição (CCVB, 2013; WANG; FESENMAIER, 2007; BUHALIS, 2000).

Os mantenedores e conselheiros que citaram na pesquisa de campo que o CCVB atuou como representante e defensor dos seus interesses representaram 69% dos respondentes. Para Wang (2008a), esta função visa fortalecer o sentimento de pertencimento a um grupo maior de interessados em desenvolver a atividade turística.

Os estudos das relações interorganizacionais e alianças estratégicas de empresas (WILLIAMSON, 1975; PFEFFER; SALANCIK, 1978; PORTER, 1990; PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998), posteriormente aplicadas ao Turismo por Buhalis (2000) e Ritchie (2002), e, recentemente, aplicadas ao comarketing na atividade turística por Wang e Fesenmaier (2007) e d'Angella e Go (2009), explicam a necessidade das relações de cooperação e alianças fundamentais para um destino.

No caso dos CVBx e, mais especificamente do CCVB, um dos principais objetivos de sua existência é a geração de valor e negócios para seus associados, o que fica claramente registrado em seu *website*:

a geração de negócios por meio da divulgação de sua área de abrangência como destino turístico, considerando suas vocações. Deste

modo, o CCVB atua no segmento de lazer, negócios e eventos, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia. Para isso, o CCVB trabalha no apoio à captação, promoção e geração de eventos, na divulgação de Curitiba, Região e Litoral como destino turístico, no monitoramento e capacitação do destino e na consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores (CCVB, 2014).

Todas as atividades do CCVB citadas na pesquisa de campo possuem interesses específicos de mantenedores ou de grupos de associados, embora cada categoria possua sua entidade de classe representativa (ABAV, ABEOC, ABIH, FOBH, SEHA, ABRASEL entre outros). Mas entre as 16 atividades pesquisadas, aquela que, segundo os mantenedores e conselheiros, mais evidencia o papel do CCVB como representante e defensor dos interesses das empresas associadas (e mesmo das organizações do conselho) é o Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo, que visa a melhoria geral da atividade. Esta atividade recebeu 80% das respostas no motivo Inclusão.

Estas iniciativas são amplamente discutidas nos Encontros de Mantenedores; nos Workshops Empresariais e Rodadas de Negócios; nas Reuniões de Intermediação entre Mantenedores; no CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos; e, na LMob – Liga de Mobilização.

O papel de facilitador de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor ficou com 57,7% de concordância, conforme os respondentes. Segundo Wang (2008a), os CVBx devem buscar receitas que viabilizem as ações de promoção do destino ou mesmo recursos para apoiar, patrocinar ou financiar iniciativas de seus associados.

Casanueva *et al*, 2000, explicam que as organizações públicas e privadas do turismo necessitam adequar-se, constantemente, à realidade de que não há recursos suficientes para atingir plenamente suas necessidades. Portanto, buscar soluções inovadoras é fundamental para que os CVBx atendam às necessidades de seus associados (WANG, 2008a).

O CCVB, como instituto sem fins lucrativos, deve investir tudo o que arrecada (por mensalidades ou pelo *Room Tax*) em sua própria estrutura ou em ações de marketing de destino (CCVB, 2014). Também, o CCVB representa seus associados na busca por investimentos públicos ou privados para suas ações.

Um exemplo de investimento público pode ser encontrado no Festival de Inverno de Curitiba ou no Natal de Curitiba, em que o Instituto Municipal de Turismo tem patrocinado a criação dos *hotsites* destes eventos, que por sua vez possibilitam negócios aos mantenedores (CCVB, 2014).

Como investimento privado, pode-se citar qualquer peça publicitária ou propaganda, assim como folhetos, mapas, vídeos, aplicativos para dispositivos móveis (ex.: Curta Curitiba), que são patrocinados por empresas privadas com algum interesse específico na atividade turística ou em algum relacionamento com os associados do instituto (CCVB, 2014).

Na segunda parte da pesquisa de campo, 49,86% dos respondentes disseram que participaram das atividades do CCVB por alguma oportunidade de ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo; um dos principais fatores de participação em CVBx de acordo com d'Angella e Go, 2009.

No Turismo, a cooperação entre organizações é fundamental na busca por competitividade para as empresas (OLAVE; AMATO NETO, 2001; RAMIREZ-RANGEL, 2001). Portanto, se os CVBx exercem um papel importante na atração de grandes feiras, congressos, eventos e turistas (MONTES; CORIOLANO, 2003), gerando negócios para associados e outros profissionais, é de se compreender que os mantenedores do CCVB busquem participar das ações da entidade para oportunizar ganhos para si mesmos.

Como exemplo, 82,4% dos mantenedores e conselheiros que participaram do Programa de Familiarização (*Famtours* e *Presstours*) e 76% dos Workshops Empresariais e Rodadas de Negócios, atenderam a estas ações para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos.

O segundo quadrante d'Angella e Go (2009) que mais movimentou os mantenedores e conselheiros do CCVB, foi o da Inclusão, pois 33% disseram que participaram das atividades da entidade para se sentirem partícipes ou colaboradores das ações do destino.

Segundo d'Angella e Go (2009), essa conexão formal, necessária e compatível com os interesses mútuos dos *stakeholders*, seja fisicamente nas ações e tomadas de decisão, seja metaforicamente na confiança e vontade de compartilhar atividades, recursos e metas, envolve formalmente os associados como membros da governança da organização e do destino.

Entre os resultados positivos para mantenedores e conselheiros, há o desenvolvimento de marketing colaborativo, coesão da imagem do destino, melhorias de comunicação e aumento das forças de lobby (ALBUQUERQUE; COSTA, 2013). Não participar ou colaborar com essas ações, pode aumentar a vulnerabilidade das organizações, afetando sua sustentabilidade, assim como a competitividade do destino em si (VIGNATI, 2008).

Melhorar o desempenho e alcançar resultados superiores (WADA, JUNQUEIRA, 2011) não dependem apenas do trabalho interno da organização, mas também de fatores externos, principalmente na atividade turística (BENI, 2012).

Segundo Feger *et al*, 2008, a parceria e a integração são fundamentais para o sucesso de todo o grupo de atores do destino turístico, portanto a visão das redes de cooperação busca fortalecer as empresas e a localidade, com maior geração de lucro e atratividade para ambos (PIMENTEL; CARVALHO, 2014).

Chiorato *et al*, 2013, lembram que as organizações e os grupos de interesses possuem uma integração dificultada pelos interesses distintos que possuem, tornando a falta de coordenação e de coesão na atividade turística um problema bem conhecido dos gestores de um destino (GETZ; JAMAL, 1994).

A partir desta característica do setor turístico (RITCHIE *et al*, 2010; SANTOS *et al*, 2012), os mantenedores e conselheiros do CCVB compreendem que é estratégico articular-se com os outros atores do processo.

Entre as ações do CCVB que mais obtiveram participação dos mantenedores e conselheiros para que se sentissem partícipes ou colaboradores das ações do destino estão o Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo (80% participaram por este motivo) e a Capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba (60% participaram por este motivo), embora a participação de mantenedores e conselheiros nestas atividades não tenha sido alta (14,1% e 22,5% dos respondentes participaram das atividades respectivamente).

Entre os mantenedores e conselheiros, 20,19% relataram que participaram das ações do CCVB pelo motivo de minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor. Para d'Angella e Go, 2009, mesmo que o marketing colaborativo seja fundamental para o DMO, as organizações muitas vezes ainda continuam concorrendo entre si.

Assim como um destino precisa ser competitivo por meio da constante melhoria da sua qualidade e do cuidado com a imagem e a marca, as empresas também necessitam diferenciar-se da concorrência para aumentarem sua sustentabilidade e fidelização dos clientes (SWARBROOKE *et al*, 2002; ARNOULD *et al*, 2002; GÂNDARA, 2003; MÉLIAN-GONZÁLEZ; GARCÍA-FALCON, 2003; BOWIE; BUTTLE, 2011).

Para auxiliar seus mantenedores a melhor concorrerem no mercado turístico, o CCVB realizou um trabalho intenso para verificar se os mesmos prestam serviços de qualidade. Neste sentido, treinamentos, capacitações, reuniões, workshops e visitas técnicas são constantes (CCVB, 2015).

As ações que mais obtiveram participação pelo motivo da Concorrência foram: Programa de Incentivo à Capacitação – PIC (50%); Visitas de Inspeção (31,8%); e, as Reuniões de Intermediação entre Mantenedores (29,2%).

Já o quadrante dos motivos (d'ANGELLA; GO, 2009) para a participação de mantenedores e conselheiros nas ações do CCVB que obteve a menor porcentagem foi a do Compromisso. Apenas 7,93% dos respondentes disseram que participaram para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.

Mesmo que, muitas vezes, os associados dos CVBx sejam incompatíveis em suas ideias e interesses (possivelmente concorrentes ou de frágil relacionamento), a relação e a influência existente entre as organizações e os *stakeholders* (atores ou agentes do turismo) levam as organizações a trabalharem em redes, em arranjos produtivos, em clusters, ou ainda, em associações. Ou seja, é muito comum que os compromissos, tais como permutas, contrapartidas ou favores, sejam firmados a cada momento (BENI, 2012).

Após analisar as funções de um CVB a partir da teoria de Wang (2008a), colocando esta última para analisar a atuação do CCVB sob a perspectiva de mantenedores e conselheiros, fica claro que todas as nove funções são aplicáveis ao objeto de estudo com maior ou menor concordância dos respondentes, conforme a figura abaixo:

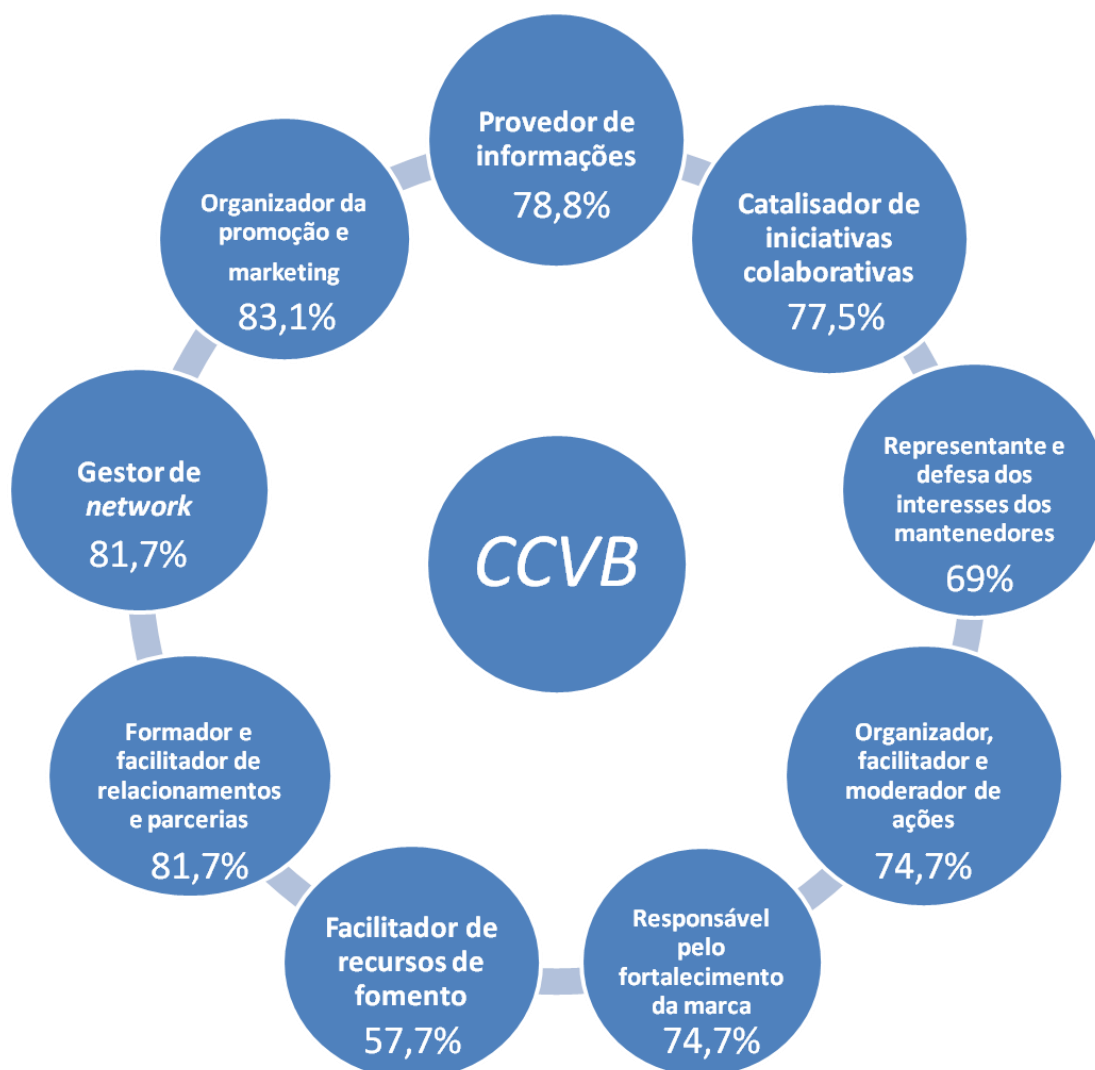


Figura 09 – Resultados da pesquisa de campo no modelo de Wang.
Fonte: adaptado de Wang, 2008a.

O autor deixa claro que, por meio do marketing colaborativo, os CVBx podem ser reconhecidos por seus *stakeholders* (principalmente seus associados) como entidades eficazes em apoiá-los e líderes na constante e necessária melhoria da qualidade de produtos e serviços turísticos e da competitividade dos destinos (WANG, 2008a).

Assim, ao confrontar a teoria com a prática, colocando o objeto de estudo (CCVB) à luz dos conhecimentos teóricos, a entidade é reconhecida por cumprir com suas funções pré-estabelecidas.

Por sua vez, a aplicação das teorias de d'Angella e Go (2009), sobre as motivações dos *stakeholders* em participar e apoiar as ações de um CVB ou DMO,

ao passo que avaliava o marketing colaborativo nos estudos de caso de Barcelona e Viena, se mostrou válida para o destino Curitiba e região.

O modelo de quadrantes estabelecido pelos autores (d'ANGELLA e GO, 2009), antes proposta e publicada em Friedman e Miles (2002), evidenciam que mantenedores e conselheiros do CCVB também possuem os mesmos motivos para aderirem aos programas, ações e atividades da entidade paranaense, conforme a figura a seguir:

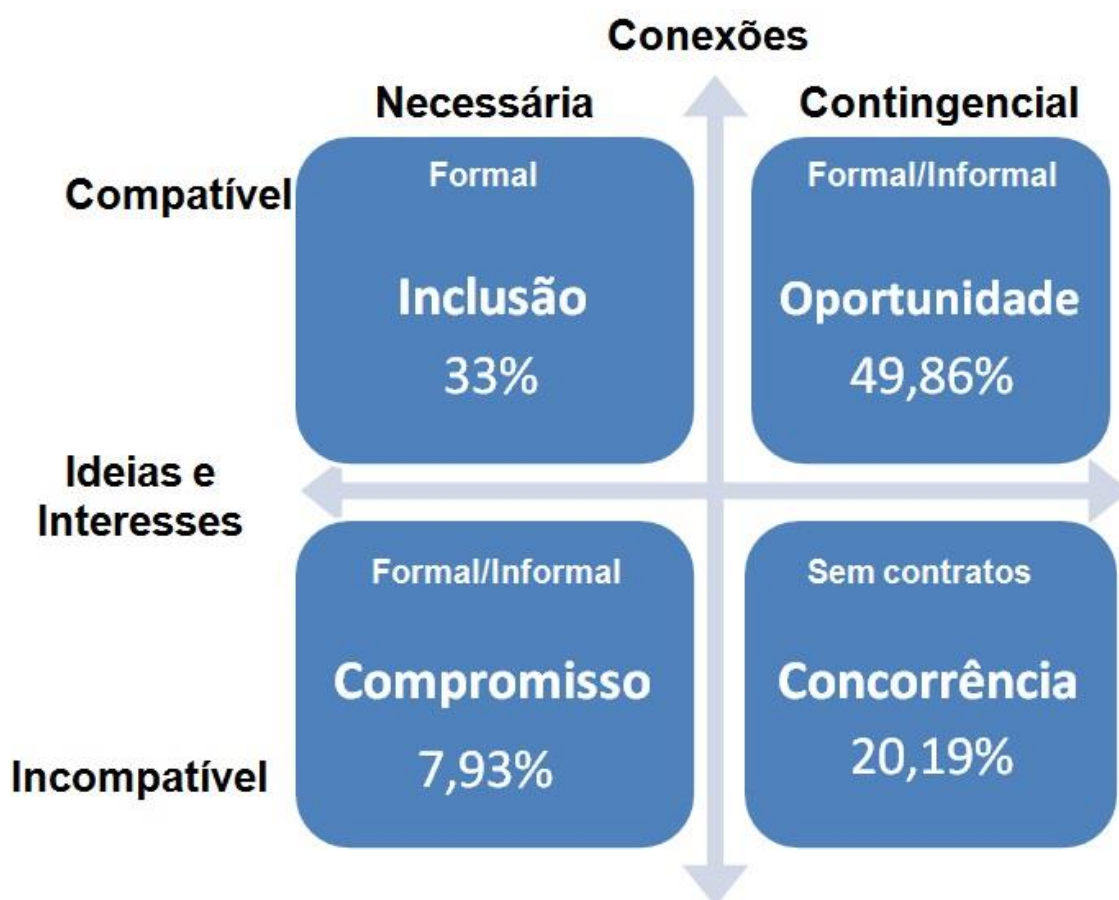


Figura 10 – Resultados da pesquisa no modelo de d'Angella e Go.
 Fonte: adaptado de d'Angella e Go (2009) e Friedman e Miles (2002).

Buhalis (2000) propõe que o maior desafio de marketing para um destino é a união de todos os *stakeholders* para cooperação, sem comprometer a inevitável competição, pois é importante reunir os recursos dos parceiros para facilitar o marketing integrado ou colaborativo. Para tanto, o marketing de destinos depende da união entre o planejamento estratégico e o planejamento participativo para

garantir posicionamento, desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade ao destino turístico (GÂNDARA *et al*, 2013).

No caso do produto turístico Curitiba e região, o CCVB precisa lidar com elementos complexos já especificados anteriormente neste trabalho, levando a entidade a cumprir com diferentes papéis, já que naturalmente, seus mantenedores e conselheiros participarão de suas ações e atividades por diferentes motivos entre si.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou relacionar os conceitos de Marketing Colaborativo e CVBx aplicados à atividade turística, com o objetivo de analisar o papel do CCVB e o motivo de participação dos atores nas atividades da entidade da capital paranaense.

Com relação a estas entidades do marketing de destinos, foi possível neste estudo evidenciar seu papel, objetivos e importância, assim como sua relação com mantenedores, conselheiros e outros stakeholders do destino na sua gestão estratégica, no planejamento, na gestão e na governança do lugar.

Para compreender o que significa e qual a função do Marketing Colaborativo foi necessário estudar a gestão estratégica das organizações turísticas e o marketing de destinos, principalmente em relação ao produto, à imagem, à qualidade, ao posicionamento e ao consumidor de turismo.

Evidenciar a importância do papel do Marketing Colaborativo no planejamento e nas estratégias de promoção tem um limitador que é a escassa literatura científica sobre o tema. Porém, para minimizar esta barreira, a utilização dos modelos de Wang (2008a) e d'Angella e Go (2009) foram fundamentais para explicar a relação dos CVBx com os conceitos e as práticas acima, embora ambos os modelos não tenham sido aplicados ou testados em outras realidades.

Em concordância com pesquisadores da área, uma estrutura organizacional atuante, com uma relação constante com os *stakeholders* do destino, tal como o CCVB possui, tem a capacidade de melhorar a qualidade, a imagem e a competitividade de destinos, ampliando e maximizando a sustentabilidade da atividade turística, desde que a teoria seja aplicada em ações práticas, de controle e avaliação efetiva, condizentes com o mercado atual e potencial em que qualquer destino esteja inserido.

Neste contexto e, a partir da metodologia e da caracterização do objeto de estudo, foi evidenciado nos resultados desta dissertação que existe uma gestão estratégica do CCVB em cooperação com seus parceiros para melhorar o desenvolvimento do turismo em Curitiba, região metropolitana e litoral (abrangência do CCVB).

Evidencia-se que, uma estrutura organizacional atuante, como o CCVB em Curitiba - incluindo sua visão, missão, objetivos e metas -, tem a capacidade de

melhorar a qualidade, a imagem e a competitividade do destino turístico, ampliando e maximizando a sustentabilidade desta atividade.

A metodologia deste estudo buscou criteriosamente explicar como a pesquisa científica se aplica ao Turismo, para depois definir-se por um estudo exploratório com suficiente pesquisa bibliográfica e documental e uma pesquisa de campo conclusiva e descritiva.

A pesquisa de campo mostrou-se adequada a partir de um instrumento de pesquisa aplicado aos parceiros mais envolvidos no cotidiano do CCVB, o que auxiliou no alcance dos objetivos geral e específicos deste trabalho científico.

O primeiro objetivo específico visou estudar o estado da arte dos temas CVBx e Marketing Colaborativo de Destinos Turísticos. A busca por referências em livros e artigos científicos publicados sobre as palavras-chave deste trabalho, mas fundamentalmente sobre os CVBx e sua relação com o Marketing Colaborativo, evidenciou que há trabalhos estudando estas organizações desde 30 anos atrás, porém os estudos sobre o Comarketing são poucos e recentes.

O objetivo específico 2, compreender o papel dos CVBx e os motivos de participação dos atores nas ações destas entidades, foi alcançado com a utilização da teoria de Wang (2008a), em que nove funções são atribuídas a estas entidades. Cada um dos papéis (1 - Organizadora da promoção (marketing) do destino; 2 - Gestora de network; 3 - Formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor; 4 - Provedora de informações para o mercado de Turismo; 5 - Catalisadora de iniciativas colaborativas no destino; 6 - Responsável pelo fortalecimento da marca do destino; 7 - Organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores; 8 - Representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo; 9 - Facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor) foi explicado a partir do modelo de Wang em consonância com a teoria de outros autores.

A pesquisa de campo comprovou que a atuação do CCVB, sob a perspectiva de mantenedores e conselheiros, atende às nove funções dos CVBx, com maior ou menor concordância dos respondentes

O terceiro objetivo específico, o de caracterizar o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB), foi plenamente atingido por este estudo ao se detalhar o *modus operandis* deste instituto com suas ações, atividades,

planejamento, gestão, organização e resultados, assim como sua relação com o planejamento, o marketing e a governança turística de Curitiba.

Já o objetivo específico 4, analisar a percepção de mantenedores e conselheiros do CCVB quanto ao papel desempenhado pela entidade, assim como seus motivos para a participação nas ações e atividades da gestão 2011-2014, foi satisfatoriamente atingido por meio do instrumento de pesquisa adotado.

Ficou comprovado que as organizações que participaram das ações e atividades da entidade na gestão 2011-2014, o fizeram por oportunidade (para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo); em seguida por Inclusão (para se sentir partícipe ou colaborador das ações do destino); depois por Concorrência (para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-se de outros competidores do setor); e por fim, por Compromisso (para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal).

Assim, o objetivo geral de analisar o papel desenvolvido pelo Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) e os motivos de participação dos atores (mantenedores e conselheiros) envolvidos na gestão 2011-2014 foi alcançado. Isso fica evidente a partir da correlação das teorias sobre o Marketing Colaborativo com as práticas do CCVB, reconhecidas na pesquisa de campo por seus mantenedores e conselheiros.

A tese formulada na introdução deste estudo, de que os atores que participam das ações e atividades do CCVB, o fazem por motivos associativistas e econômicos, evidenciando o papel desse CVBx no marketing colaborativo do destino foi confirmada; o que responde ao problema da dissertação 'Qual o papel do Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) e os motivos pelas quais os atores (mantenedores e conselheiros) participaram das ações de marketing colaborativo da entidade na gestão 2011-2014?'

Assim, este estudo científico indicou que o CCVB trabalha de forma planejada, organizada e compartilhada o marketing da capital paranaense, já que a própria imagem e a reputação do destino auxiliam promotores de eventos e turistas em suas escolhas e na tomada de decisão.

O CCVB busca a coprodução do produto Curitiba, Região e Litoral com qualidade e competitividade, tornando-se uma das entidades líderes no controle,

monitoramento e avaliação da oferta turística da região, sempre com o apoio dos parceiros e atores do destino.

Ações e atividades como treinamentos, capacitações e *workshops* são realizados com os associados para atestar ou melhorar os serviços prestados, ampliando a articulação com os atores do destino.

Sem dúvida, o CCVB pode construir melhores experiências de viagens; maior qualidade dos serviços e produtos turísticos; maior variedade em termos de bens e equipamentos turísticos; melhor imagem e reputação do destino turístico, desde que trabalhe constantemente em conjunto com o *trade* turístico, uma vez que o turista necessita de um conjunto de infraestrutura, equipamentos, bens e serviços que não podem ser providos somente por um ente.

Portanto, uma recomendação aos profissionais do turismo (públicos ou privados) seria fortalecer cada vez mais a entidade, por meio de uma relação cada vez mais forte e dinâmica entre os agentes do destino, fortalecendo as instâncias de governança do turismo existentes na região, sempre articuladas com o setor privado, com todas as esferas governamentais, e, sobretudo, com a sociedade pode ser decisiva para a qualidade, imagem e posicionamento do destino. Porém, sabe-se que esta cooperação dos atores e a governança em turismo no Brasil ainda se encontram em fase muito preliminar, principalmente no tocante às administrações municipais.

Além deste alcance no plano prático, espera-se que novos estudos detalhem a qualidade das ações e atividades realizadas pelos atores do destino relacionadas nesta dissertação, indicando futuras propostas de melhorias no planejamento e gestão estratégica das organizações turísticas.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. H. M.; COSTA, H. A. Cooperar ou Não, Eis a Questão: variáveis associadas à propensão a cooperar por parte de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo. *Revista Turismo em Análise*. 2013. V. 24, n. 1.

ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. La integración y la cooperación en la distribución hotelera desde la estrategia del marketing. Tese de Doutorado. Málaga: Universidad de Málaga, 2001.

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais. Em: *Gestão Empresarial*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ALTÉS MACHÍN, C. Marketing y Turismo: introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. Síntesis: Madrid, 1993.

AMATO NETO, J. (org). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo, Atlas, 2005.

ANDRADE, J. R. Comportamento do Consumidor e Escolha do Produto Turístico. *Revista Turismo em Análise*. São Paulo. 2001. V. 12, n. 2.

ANSARAH, M. Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. São Paulo: *Turismo em Análise*. Maio, 2003. V, 14. n, 1. pp. 40-64

_____. *Turismo: segmentação de mercado*. São Paulo: Editora Futura, 1999.

_____; PANOSSO NETTO, A (Org.). *Segmentação do Mercado Turístico*. São Paulo: Ed. Manole, 2009.

ARNOULD, E., PRICE, L.; ZINKHAN, G. *Consumers*. New York: McGraw-Hill. 2002.

ARSAL, I.; BALDWIN, E. D.; BACKMAN, S. J. Member Reputation and its Influence on Travel Decisions: a case study of an Online Travel Community. *Information Technology & Tourism*. V. 11, n. 3, 2009, pp. 235-246.

ASCANIIS, S.; MORASSO, S. G. When tourists give their reasons on the web: The argumentative significance of tourism related UGC (User Generated Contents). *IFITT ENTER eTourism Conference Annals*, 2011.

AUGUSTYN, M.; KNOWLES, T. Performance of Tourism Partnerships: A Focus on York. *Tourism Management*. 2000. V. 21, n. 3, pp. 341-51.

BAHL, M; BONFIM, I. O. B. A cidade de Curitiba – PR/Brasil: o Turismo e suas imagens simbólicas. Revista CULTUR. 2012. V. 06, n. 04.

_____; MARTINS, R.; MARTINS, S. (Orgs.). O Turismo como Força Transformadora do Mundo Contemporâneo. São Paulo. Ed. Roca. 2005.

BALANZÁ, I. M.; NADAL, N. C. Marketing e comercialização de produtos turísticos. São Paulo: Cengage Editores, 2003.

BARBOSA, M. de L., KOVACS, M. H., MELO, L. da S. Gestão da Experiência de Serviços de Hospitalidade: o que a Empresa Propõe e qual o Significado para o Consumidor. In: Anais do XI SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO. Curitiba: OBSTUR/UFPR: UNIVERSIDADE POSITIVO, 2009.

BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D.; BURSZTYN, I. Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

BENI, M. Análise Estrutural do Turismo. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. (Org.) Turismo: Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão. São Paulo: Ed. Manole. 2012.

BERITELLI, P. Cooperation among prominent actors in a tourist destination. Annals of Tourism Research. 2011. V, 38. n, 2, pp. 607–629.

BERTON, L. H.; FERNANDES, B. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Editora Saraiva, 2a ed., 2012.

BIGNÉ, J. E. Turismo y marketing en España: análisis del estado de la cuestión y perspectivas del futuro. Estudios Turísticos. 1996, n.129, pp. 105-127.

_____, FONT, X., ANDREU, L. Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: Editorial ESIC, 2000.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. Fazendo perguntas, encontrando respostas. A Arte da Pesquisa. 2005, São Paulo: Martins Fontes, pp. 35-84.

BOULLÓN, R. C. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1990.

BOWIE, D.; BUTTLE, F. Hospitality Marketing: Principles and Practice. Second Edition. Oxford: Elsevier, 2011

BRAMWELL, B; LANE, B. Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability. Clevedon: Channel View Publications, 2000.

BLANCO, P. Gestión y organización de congresos. Madrid. 2000. Síntesis

BRAUN, B. RUNGELING, B. The relative economic impact of convention and tourist visitors on a regional economy: a case study. Journal Hospitality Management. 1992, V. 11, n. 1, pp. 65-71.

BRITTO, J.; FONTES, N. Estratégias para Eventos: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo, SP: Aleph, 2002.

BUHALIS, D.; COOPER, C. Small and medium sized tourism enterprises at the destination. Embracing and managing change in tourism: International case studies. 1998. V. 329, pp. 329-351.

_____; INVERSINI, A.; CANTONI, L. Destinations' Information Competition and Web Reputation. Information Technology & Tourism. 2009, V. 11, n. 3, pp. 221-234.

CACHO, A.; AZEVEDO, F. O turismo no contexto da sociedade informacional. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. 2010, V.4, n.2, pp. 31-48.

CAFFYN, A. Is There a Tourism Partnership Life Cycle? In: BRAMWELL, B.; LANE, B. Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability. Clevedon: Channel View Publications, 2000, pp. 200-229.

CAMACHO, M. A. R. Marketing Relacional Hotelero: el Camino Hacia la Lealtad del Cliente. Madrid: Ediciones Profesionales y Empresariales, S.A., 1998.

CAMELO P.; LINHARES T.; COSTA E. A contribuição do *Convention & Visitors Bureau* na captação de eventos internacionais para Fortaleza-CE. Turismo: Estudos & Práticas. 2014, V, 3.

CAMPOS, Luiz Cláudio, WYSE, Nely & ARAÚJO, Maria Luiza da Silva. Eventos: oportunidade de novos negócios. Rio de Janeiro, RJ: Senac Nacional, 2000.

CARNEIRO, L. Política de apoio à captação de eventos internacionais no Brasil: análise do ranking ICCA entre 2003 e 2009. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. 2011, V. 5, n. 3, pp.338-355.

CARÚ, A.; COVA, B. Revisiting Consumption Experience: a More Humble but complete view of the concept. *Marketing Theory Journal*. 2003, V, 3. n, 2, pp. 267–286.

CARVALHO, P. F. de. Instrumentos legais de gestão urbana: referências ao Estatuto da Cidade e ao zoneamento. In: BRAGA, R.; CARVALHO, P. F. (Orgs.) *Estatuto da Cidade: política urbana e cidadania*. Rio Claro: Universidade Estadual Paulista, 2000. pp. 41-59.

CARVALHO, R. Os Conventions e a Captação, s.d. disponível em www.ruicarvalho.com.br. acessado em 10-06-2014.

CASANUEVA, C.; GARCIA, J.; CARO, F. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Editora Pirâmide, 2000.

CBCVB. Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux. *Censo Brasil de CVBx 2009*. Brasília: CBCVB, 2010

CCVB. *Planejamento Estratégico CCVB 2020*. Curitiba: Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, 2013.

_____. *Relatório de Atividades CCVB – Gestão 2011-2014*. Curitiba: Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, 2015.

_____. www.curitibacvb.com.br, acessado em 20-11-2014 e 01-08-2015.

CERTO, S.; PETER, P.. *Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAS, J. *El Negocio de la Felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice Hall, 2004.

CHIORATO, C. C.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F.; CARMONA, V. C. *Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico: um estudo comparativo nos municípios de Santo André e São Bernardo do Campo / SP. VI Encontro de Estudos em Estratégias*. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Tourism: principles and practice*. London: Pearson Education Limited, 1993.

_____. *Turismo: princípios e práticas*. 3a ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2007.

_____; HALL, M.; TRIGO, L. Turismo Contemporâneo. São Paulo: Ed. Campus, 2011.

_____; HALL, M. Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability. Austrália: Channel View Publications, 2000.

CORTIJO, G. I. M.; MOGOLLÓN, J. M . H. Los Stakeholders del Turismo. Book of Proceedings Vol. 1 – International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve, 2011.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CINTRA, R. F. *Stakeholders Analysis: Um novo campo de pesquisa no turismo*. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. 2012, São Paulo, V, 6. n, 2. pp. 147-159.

_____. *Stakeholders theory: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria*. Revista portuguesa e brasileira de gestão. 2014, V. 13, n. 4, pp. 43-55.

CRESWELL, J. W. Revisão de Literatura. In: _____. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, pp. 48-75.

CUSTÓDIO, R. B. A Influência das Intervenções Urbanísticas na Atividade Turística da Cidade de Curitiba. Dissertação de Mestrado em Gestão Urbana. Curitiba: PUC/PR, 2006.

D'ANGELLA, F.; GO, F. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. Tourism Management. 2009, V. 30, n. 3, pp. 429-440.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança Territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. Editora Unijuí, 2003. ano 1, n. 2, pp.73-97.

DARBELLAY, F.; STOCK, M. Tourism as complex interdisciplinary research object. Annals of Tourism Research. 2012, V. 39, n. 1, pp. 441-458.

DE BORJA SOLE, L.; CASANOVAS PIA, J. A.; BOSCH CAMPRUBÍ, R. El consumidor turístico. Madrid: ESIC, 2002.

DENCKER, Ada F. M. Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Editora Futura, 2007.

_____. Pesquisa de mercado em Turismo: Identificação de novos segmentos. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. Produtos Turísticos e Novos

Segmentos de Mercado: Planejamento, Criação e Comercialização. São Paulo: Editora Manole, 2015.

DIAS, Reinaldo & CASSAR, Maurício. Fundamentos do Marketing Turístico. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

DICKINGER, A.; KÖLTRINGER, C. Extracting Destination Representation and Competitiveness from Online Content. *Information Technology & Tourism*. 2011, V. 13, n. 4, pp. 327-339.

EJARQUE, Josep. Destinos Turísticos de Éxito: diseño, creación, gestión y marketing. Madrid: Pirámide, 2005.

ELIZAGARATE, Victoria de. Marketing de Ciudades: Madrid: Esic, 2003.

FBCVB. Projeto Competitividade dos CVBx: Manual de Boas Práticas – Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux / Confederação Brasileira dos Convention & Visitors Bureaux. Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

_____. Projeto Competitividade dos CVBx: Código de Conduta de CVBx – Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux / Confederação Brasileira dos Convention & Visitors Bureaux. Porto Alegre: Nova Prova, 2008b.

FEGER, J. E.; WITTMANN, M. L ; NODARI, L. D. T ; FILIPPIM, M. L.; LAZZAROTTI, F.. Regionalização do Turismo: uma análise espacial do arranjo produtivo local Rota da Amizade. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v. III, p. 01-16, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5730>>. Acesso em: mai/2014.

FERRARI, C. Curso de planejamento municipal integrado. 5ed. São Paulo: Pioneira: Mackenzie, 1986.

FERRAZ, R., REJOWSKI, M. Marketing Turístico Estratégico: posicionamento da CVC Turismo no mercado brasileiro. *Turismo em Análise*. 2006, V. 17, n. 3, pp. 142-160.

FONT, X.; AHJEM, T. E. Searching for a balance in tourism development strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1999, V. 11. n, 2/3, pp. 73-77.

FORD, R.; PEEPER, W. The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism Management*. 2007, V. 28, n. 4, pp. 1104-1114.

FRATUCCI, A.C. Os Lugares Turísticos: Território do Fenômeno Turístico. Revista Eletrônica GEOgraphia, Vol. 2, No 4. Niterói: UFF, 2000.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Managing for Stakeholders: survivor, reputation and success. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

_____; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. de. Stakeholder Theory: the state of the art. New Haven: Yale University Press, 2007.

_____. Strategic Management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholders theory. Journal of Management Studies. 2002, V. 39, n. 1, pp. 1-21.

FYALL, A.; GARROD, B.; WANG, Y. Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. Journal of Destination Marketing & Management. 2012, V. 1, n. 1, pp. 10-26.

GÂNDARA, J. M. G. Ações comunicativas do destino turístico Curitiba. In REJOWSKI, M.; COSTA, B. K. Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

_____; FRAIZ BREA, J. A.; MANOSSO, F. C. Calidad de la experiencia en los hoteles termale de Galicia, España: un análisis a través de la reputación online. Estudios y Perspectivas en Turismo [On-line] 2013, 22 (Sin mes): [Data de consulta: 20 / junio / 2014] Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180726463007>>.

_____. La Calidad y la Competitividad de los Destinos Turísticos Urbanos. Turismo: Visão e Ação. 2004, V. 6, n.1, jan/abril.

_____; MEDINA MUÑOZ, D. R.; ZUÑIGA COLLAZOS, J. A.; MIKI, A. F. C. La variable competitividad en Meeting Tourism: una visión general de la actualidad. Escenarios: Empresa y Territorio, n.2, 2013, pp. 131-154.

GARTRELL, R. B. Destination marketing: for Convention and Visitors Bureaux. Dubuque: Kendall Hunt, 1998.

_____. Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. J. Hospitality Management V. 10, 1991.

GASTAL, S. Alegorias urbanas: o passado como subterfúgio. Campinas. Papirus, 2006.

GETZ, D.; JAMAL, T. The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*. v. 2, p. 152-173, 1994.

_____. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 1995, V. 22, n. 1, pp. 186-204.

_____, ANDERSON D, SHEEHAN L. Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management* 19. 1998.

_____, D. ANDERSON, D. SHEEHAN, L. Roles, issues, and strategies for *convention and visitors' bureaux* in destination planning and product development: a survey of Canadian *bureaux*. *Tourism Management*. 1998, V. 19, n. 4, pp. 331-340.

GOELDNER C, RITCHIE J, MCINTOSH R. *Tourism: principles, practices and philosophies*. London: John Wiley & Sons, 2000.

GOIDANICH, K.L & MOLLETTA, V.F. *Turismo esportivo*. Porto Alegre: Sebrae/RS, 1998.

VELASCO GONZÁLEZ, M. Governança turística: políticas públicas inovadoras ou retórica banal?. *Caderno Virtual de Turismo*. 2014, V. 14, pp. 09-22.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camboriú com Vida Convention & Visitors Bureau. *Revista Turismo: Visão e Ação*. 2009, Balneário Camboriú (SC), V. 11, n. 2, pp. 263-279.

GOUVÊA, M. A e NIÑO, F. M. A diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. *Gestão & Regionalidade*. 2010, V. 26, n, 76.

GRETZEL, U. Managing Destination Marketing Organizations: The Tasks, Roles, and Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive. *Annals of Tourism Research*. 2008, V. 35.

GRÄNGSJÖ, Y. Destination networking, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2003, V. 33, n, 5. pp. 427 – 448.

GUARDANI F.; ARUCA J.; ARAUJO M. Comportamento do consumidor e a escolha das destinações turísticas. *Revista Turismo em Análise*. São Paulo, 1996. V. 7, n. 2.

HALL, C. Michael. Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HARDT, L.; HARDT, C; OBA, L.T. Planejamento do Desenvolvimento Urbano. Curitiba, 2003.

HAYLLAR, B.; EDWARDS, D.; GRIFFIN, T. & ALDRIGUI, M. Turismo em Cidades: espaços urbanos, lugares turísticos. São Paulo: Ed. Campus, 2011.

HILL, N. S.; LEWIS, A. An assessment of the Caribbean tourism organization's collaborative marketing efforts: A member nation perspective. *Journal of Vacation Marketing*. 2015, V. 21, n. 1, pp. 75–85.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Thomson, 2005.

IGNARRA, L. R. Fundamentos do turismo. São Paulo: Pioneira, 1999.

IMT. Site institucional. Disponível em: <www.turismo.curitiba.pr.gov.br>. Acesso em: 05/06/2014.

IPPUC - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Planejamento Urbano de Curitiba: 35 anos de história. IPPUC: Curitiba, 2002.

JAFARI, J. Tourism Management: the sociocultural aspects. V.8. NY: Elsevier, 1987.

JENKINS, C. L. & LICKORISH, L. J. An Introduction to Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

JENNINGS, G. Theoretical paradigms underpinning tourism research. In:____. Tourism Research. Queensland: John Wiley & Sons Australia, 2001, pp. 25-47.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 2011, V. 10, n. 3, pp. 94-125.

KIM, J.; YANG, K.; KIM, B. Y. Online Retailer Reputation and Consumer Response: examining cross cultural differences. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2013, V. 41, n. 9, pp. 688-705.

KITCHAROEN, K. The importance-performance analysis of service quality in administrative departments of private universities in Thailand. *ABAC journal*. 2004, V. 24, n. 3.

KNAFOU, R. Turismo e território: Para um enfoque científico do turismo. In RODRIGUES, Adyr B. Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais. 2001, São Paulo: Hucitec. pp. 62-74.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. Mercadotecnia para hotelería y turismo. México: Prentice-Hall, 1997.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; HAIDER, D. Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, L. K. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; REIN, Irving; SHIELDS, Ben. Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KRUDYCZ, F. L. O desenvolvimento do Turismo de Eventos em Foz do Iguaçu – PR: O Iguassu Convention & Visitors Bureau. Dissertação (Mestrado em Turismo). São Paulo: UNIBERO, 2003.

LAKATUS, E.; MARCONI, M. Metodologia Científica. 2ªed. São Paulo. Editora Atlas. 1991

LAVILLE, C.; DIONE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LEFEBVRE, H. The production of space. Great Britain: T.J. International LTDA, 1991.

LEFÈVRE, C. Gouvernements métropolitains et gouvernance dans les pays Occidentaux. Revue Politiques et Management Public, vol. 16, n. 1. Paris: Institut d'Urbanisme de Paris, 1998, p. 36-59. Apud MOREIRA, T. Limites e Potencialidades da Governança Urbana no Brasil. Belém: Anais do XII ENANPUR, 2007.

LEIPER, N. Tourism Management. London: Pearson Sprint Print, 2003.

LEMOIS, I. S; FREGA, J. R.; SOUZA, A. SILVA, W. V. Disposição a Pagar pela Taxa de Turismo aplicada nos Hotéis pelo Curitiba Convention & Visitors Bureau. Anais do XI SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO. Curitiba, 2009.

LIBURD, J. J. Tourism Research 2.0. Annals of Tourism Research. 2011, V. 39, n. 2, pp. 883-907.

MACHADO, A. L.; TOMAZZONI, E. L.. A regionalização turística do Rio Grande do Sul e sua contribuição como referência para a gestão regionalizada do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 2011, V. 5, n.2, pp. 226-247. Disponível em: <<http://rbtur.org.br/rbtur/article/view/386>>. Acesso em: mai/2014.

MAÑAS, A. V. *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MARIANI, M. Coordination in inter-network co-opetition: evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*. Industrial Marketing Management. 2015.

MARQUES, J.; SANTOS, N. A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e a criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. 2012 n. 17/18.

MARTÍN ROJO, Imaculada. *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Ed. Pirámide, 2000.

MARTINS, W. R. A trajetória dos Convention & Visitors Bureaux (CVBx) e a contribuição para o Marketing de Destinos Turísticos. Juiz de Fora: *Revista Estação Científica Online*. 2008, n. 06, ago-set.

MASSUKADO, M. S. *Recursos Organizacionais e Recursos Turísticos na Gestão Pública do Turismo: os casos de Curitiba e Foz do Iguaçu*. Dissertação de Mestrado em Administração. Curitiba: UFPR, 2005.

MATHIESON, A., WALL, G. *Tourism: economic, physical and social impacts*. Edinburgh, Longman, 1992.

MEDÁGLIA, J. Un estudio sobre la necesaria evolución del marketing de destinos turísticos y su sinergia con la planificación estratégica de destinos turísticos. Dissertação de Mestrado. Málaga: Universidad de Málaga, 2005.

MÉLIAN-GONZÁLEZ, A.; GARCÍA-FALCON, J. M. Competitive potencial of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*. 2003, V. 30, n. 3, pp. 720-740.

MENEZES, C. L. *Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente: a experiência de Curitiba*. Campinas: Papirus, 1996.

MIDDLETON, V.T.C. *Marketing de Turismo: teoria e prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MIKI, A.; COLLAZOS J., A.; GANDARA, M.; MEDINA M.,D. La variable competitividad en Meeting Tourism: Una visión general de la actualidad. Escenarios: Empresa y Territorio, 2013, n 02.

MILANI, C.; SOLINÍS, G. Pensar a Democracia na Governança Mundial: algumas pistas para o futuro. In: MILANI, C.; ARTURI, C.; SOLINÍS, G. (Orgs.). Democracia e Governança Mundial – que regulações para o século XXI. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/Unesco, 2002. pp. 266-291.

MILANO, R.; BAGGIO, R. & PIATELLI, R. The effects of online social media on tourism websites. In LAW, R. (Eds.). Information and Communication Technologies in Tourism. pps 471-483. Wien: Springer-Verlag, 2011.

MOLINA, S. O pós-turismo. São Paulo: Aleph, 2003.

MONTES, V. CORIOLANO, L. Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. Turismo em Análise. 2003, V. 14, n. 1.

MORAES A. Web site como ambiente de comunicação: uma análise de usabilidade dos web sites dos Conventios & Visitors Bureau do Estado de Santa Catarina. Revista Turismo Patrimônio y Cultural. 2011, V, 09.

MOREIRA, T. Limites e Potencialidades da Governança Urbana no Brasil. Belém: Anais do XII ENANPUR, 2007.

MORGAN, N., HASTINGS, E., PRITCHARD, A. Developing a new DMO marketing evaluation framework: The case study of Visit Wales. Journal of Vacation Marketing. 2012, V. 18, n. 1, pp. 73–89.

MORRISON, Alastair M. Marketing de Hospitalidade e Turismo. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____; KIRILENKO, A. P.; STEPCHENKOVA, S. Facilitating content analysis in tourism research. Journal of Travel Research. 2009, V. 47, n. 4, pp. 454-469.

MOURA, Rosa. O Turismo no Projeto de Internacionalização da Imagem de Curitiba. Revista Científica Turismo: Visão e Ação. UNIVALI, 2007. V. 9, n. 3 pp. 341-357.

NETO, Francisco Paulo de Melo. Marketing Esportivo. Rio de Janeiro. Record: 2000.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão & Produção. 2001, V. 8, n.3, pp. 289-303.

OLIVEIRA, P. J. Uma reflexão sobre os Convention Bureaux. *Revista dos Eventos*. 2000, n. 09, p. 51.

OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M.C. Revisitando o Posicionamento em Marketing. *REGE - Revista de Gestão da USP*. 2007, V. 14, pp. 41-52.

OMT. Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo. São Paulo: Roca, 2005.

_____. Tourism Statistics and Facts. www.unwto.org, acessado em 20-11-2014.

OOI, A. W.; DEAN, A. M.; WHITE, C. J. Analyzing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*. 1999. V. 9, n. 2, pp. 136-143.

PALMER, A.; BEJOU, D. Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*. 1995, V. 22, n. 3, pp. 616-629.

PANOSSO NETTO, A. Filosofia do Turismo: teoria e epistemologia. São Paulo: Aleph, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988, V. 64, n. 1, pp. 12-43.

PAZ, Sérgio M. Turismo Futebolístico: campo aberto para novas conquistas brasileiras. In: ANSARAH, Marília & PANOSSO NETTO, A (Org.). *Segmentação do Mercado Turístico*. São Paulo: Ed. Manole, 2009.

PEARCE, D. Destination management in New Zealand: structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2015, V. 4, n. 1, pp. 1-12.

PIMENTEL, T. D.; CARVALHO, F. C. Fatores Condicionantes do Planejamento e da Gestão em Destinos Turísticos: um quadro teórico de análise. Em: PIMENTEL, T. D.; EMMENDOERFER, M. L.; TOMAZZONI, E. L. *Gestão Pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações*. Caxias do Sul: EDUCS, 2014.

PINE B.J.; GILMORE, J. H. *The Experience Economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PIRES, F. C.; BICALHO, G. C. S.; MARQUES, A. O. A promoção turística de Belo Horizonte feita pelo Programa “BH Espera por Você!”: o desafio da implantação e do monitoramento de uma comunicação integrada. *Caderno Virtual de Turismo*. Rio de Janeiro. 2013, V. 13, n. 1, pp.12-29.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*. 2002, V. 45, n. 1, pp 5-28.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990, V. 68, n. 3, pp. 79-91

_____; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Press, 2000.

QUEIROZ, L. M. A. *A Gestão Pública e a Competitividade de Cidades Turísticas: a experiência da cidade de Salvador*. Tese de Doutorado. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2005.

RAMIREZ-RANGEL, H. Avaliando o terreno: fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: GUIMARÃES, N. e MARTIN, S. (org.). *Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: Senac, 2001

REINO, C; PEREZ, M; BAO, Ca. *Gradient-index optics: fundamentals and applications*. Springer Science & Business Media, 2012.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria New Public Management. In: *Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD Anais*. Rio de Janeiro. 2004, pp.11-27.

RICHARD, G. Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*. V. 10. pp. 157-165, 1991.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*. 1994. V.19, n. 1, pp. 90-118.

RITCHIE, R. J. B.; BRENT RITCHIE, J. R. A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management*. 2002. V. 23, n. 5, pp. 439-454.

_____; BORNHORST, T; J; B; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*. 2010, V. 31, n. 5, pp 572–589.

RODRIGUES, A. B. (Org). *Turismo e Geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. São Paulo: Hucitec, 1999.

RODRIGUES, J. M. S. *Gestão da Satisfação e da Fidelidade de Consumidores: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade no mercado de turismo*. Natal: UFRN, 2003.

RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ, D.; FRAIZ BREA, J. A. Herramientas de coordinación para la Gestión de Crisis en el turismo. *IJSSTH*. 2011, V. 1, n. 1, pp. 1-15.

ROSENAU, J. N. Governança, ordem e transformação na política mundial. *In*: ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. (Orgs.). *Governança sem governo – ordem e transformação na política mundial*. 2000. Brasília: Editora da UNB, pp. 11-46.

RUIZ, T.; GÂNDARA, J. A relação entre o Planejamento Urbano e a Competitividade dos Destinos Turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 2013, V 07, n. 02.

RUSCHMANN, D. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Ed. Papirus, 1991.

_____. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus, 1997.

SÁNCHEZ, F. *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. Chapecó: Argos, 2003.

SARANIEMI, S.; KYLANEN, M. Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of travel research*. 2011, V. 50, n. 2, pp. 133 –143.

SCHIAVETTI, A. GUIMARÃES, G. ARAÚJO, I. CAZORLA, I. *Turismo de Eventos y Negocios El caso del Ilhéus y Costa del Cacao Convention & Visitors Bureau, Brasil*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 2006, V. 15.

SCHLÜTER, R. *Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria*. São Paulo: Ed. Aleph, 2005.

SCHULER V. A importância dos serviços ofertados pelos *Convention & Visitors Bureaux*: uma avaliação dos organizadores de congressos. Dissertação de Mestrado. Caxias do Sul: UCS, 2013.

_____; CÉSAR, P. de A. B. *Convention & Visitors Bureaux* e sua formação no Brasil. Rosa dos Ventos. Vol. 6(2), pp. 229-246, 2014.

SELIN, S.; CHÁVEZ, D. Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism Research*. 1995, V. 22, pp. 844-856.

SERRA CANTALLOPS, Antoni. *Marketing Turístico*. Madrid: Ed. Pirámide, 2002.

SERVILHA, P. *Convention and visitors bureaux: marketing de destino*. Revista dos Eventos. 1993, n. 02.

SHEEHAN, L.; RITCHIE, J. R. B.; HUDSON, S. The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO. *Journal of Travel Research*. 2007, V. 46, n.1, pp. 64–74.

_____. Destination stakeholders: exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*. 2005, Vol. 32, n. 3, pp. 711-734.

SHIBAKI, V. V. Planejamento e gestão da mobilidade em grandes metrópoles: reflexões acerca das estratégias do São Paulo Convention & Visitors Bureau para o turismo de negócios e eventos em São Paulo. *Revista Turismo: Visão e Ação*. 2013, V. 15, n. 1, pp. 84-94.

SIGALA, M., MARINIDIS, D.(). DMOs, e-democracy and collaborative destination management: An implementation framework. In: U. Gretzel, R. Law, & M. Fuchs. *Information and communication technologies in tourism*. 2010, pp. 235–246.

SILVA, D.; NUNES, M. A importância das parcerias público-privadas para a Grande Dourados Convention & Visitors Bureau. *Anais do SEMEX*. 2015, V. 3, n. 3.

SILVEIRA, C. Government Policies and the Development and Management of Tourism Destinations: a case study of the Brazilian policies. Artigo apresentado no XIV Leisure and Tourism Symposium. Barcelona, 2004.

SILVEIRA, M. A.; RIBEIRO, R. M. Planejamento Urbano, Lazer e Turismo: Os Parques Públicos em Curitiba – PR. *Revista Turismo Visão e Ação*. 2006, V. 8, n. 2, pp. 309 - 321 .

SMITH, S. L. J. The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*. 1994, V. 21, n. 3, pp. 582-598.

SOUZA, M. L. Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e a gestão urbana. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SOUZA, Silvana do Rocio de; BAHL, Miguel; KUSHANO, Elizabete Sayuri. O espaço do turismo: produção, apropriação e transformação do espaço social. Revista Hospitalidade. São Paulo, 2013, n. 2, pp. 313 – 331.

SPILLER, J. History of convention tourism. *In* WEBER, K.; CHON, K. (Eds.), Convention tourism: International research and industry perspectives. 2002. pp. 3-20.

SUAREZ, M. A. Os Problemas da Expansão Espacial do Turismo no Brasil. Universidad de Viña del Mar: Revista Eletrônica Ciencias Sociales Online, julho 2007, V. 4, n, 2, pp. 67-84.

SWARBROOKE, J. Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos, vol. 3. São Paulo: Aleph, 2000.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, III J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TREMBLAY, P. The Economic Organization of Tourism. *Annals of Tourism Research*. 1998, V. 25, n.4, pp. 837-859.

TRESSERRAS, J. J. Barcelona: um modelo de sucesso. In: VIGNATI, Frederico. Gestão de Destinos Turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: SENAC/RJ, 2008.

TRIBE, J. Economía del ocio y el turismo. 2 ed. Madrid: Síntesis, 1999.

_____. The Truth about Tourism. *Annals of Tourism Research*. 2006, V. 33, n. 2, p. 360-381.

TYLER, D.; GUERRIER, Y.; ROBERTSON, M. (org). Gestão de turismo municipal: teoria e prática de planejamento turístico nos centros urbanos. São Paulo: Futura, 2001.

TZU, Sun. A Arte da Guerra: os 13 capítulos – texto integral da obra. São Paulo: DPL Editora, 2008.

UNWTO. Statistics and Facts. www.unwto.org, acessado em 01-12-2013.

URRY, J. The Tourist Gaze: leisure and travel in contemporary societies. London: Sage, 1990.

VALLS, J. Gestión de Destinos Turísticos de Éxito. Barcelona: Deusto, 2003.

VAZ, Gil Nuno. Marketing turístico receptivo e emissivo. São Paulo: Pioneira. 1999

VÁZQUEZ BARQUERO, A. La Política de Desarrollo en Itália: Instrumentos y Experiências. Santiago de Chile: Cepal-Proyeto Cepal/GTZ, 2000.

VEAL, A. J. Research Methods for Leisure and Tourism: a practical guide. UK: Longman, 1992.

VERNON, J.; ESSEX, S.; PINDER, D.; CURRY, K. Collaborative Policymaking. *Annals of Tourism Research*. 2005, V. 32, n. 2, pp. 325-45.

VIANA, Andyara L. B. Modelos Relacionais para a Organização e o Desenvolvimento Regional do Turismo. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul: UniSC, 2012.

VIGNATI, F. Gestão de Destinos Turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2008

VOASE, Richard. Recognition, Reputation and Response: some critical thoughts on destinations and brands. *Journal of Destination Marketing & Management*. n.1. pg 78–83. Reino Unido: Elsevier, 2012.

WADA, E. K.; ZAGO, A. P. Dinâmica de stakeholders e cocriação de valor em museus: um olhar inicial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo. 2013, V. 12, n. 2, pp. 274-298.

WALKER, J. Introdução à hospitalidade. Barueri: Manole, 2002.

WANG, Y. Collaborative destination marketing: roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*. 2008a. Vol. 14, n. 3, pp. 191-209.

_____. Collaborative Destination Marketing Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*. 2008b, Vol. 47, n. 2, pp.151–166.

_____; FESENMAIER, D. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management*. 2007. Vol. 28, pp. 863-875.

WATKINS, M.; BELL, B. The Experience of Forming Business Relationships in Tourism. *International Journal of Tourism Research*. 2002, V. 4, n. 1, pp. 15-28.

WEBER, K. Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management*. 2001, V, 22.

WICHELS, S. O Hotel Social: A Importância da Gestão da Reputação Online. *Annals of Tourism & Management Studies International Conference*. Algarve, 2013.

WILLIAMS, C. Is the SERVQUAL model an appropriate management tool for measuring delivery quality in the UK leisure industry? *Managing Leisure*. 1998, V. 3, pp. 98-110.

YUAN, Y. GRETZE, U. FESENMAIER, D. The role of information technology use in *American Convention and Visitors Bureaus*. *Tourism Management*. 2006 V, 27.

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Questionário - Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB)

Considerando a importância da participação dos stakeholders no marketing colaborativo do destino turístico, esta pesquisa foi desenvolvida pelo Mestrado em Turismo da UFPR em parceria com o Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau, com o objetivo de avaliar o papel do CCVB e as ações realizadas na Gestão de 2011 a 2014.

*Obrigatório

Primeira Parte

Avalie as afirmativas abaixo conforme seu grau de concordância, relacionado ao papel do CCVB no período de 2011 a 2014:

O CCVB atuou como entidade organizadora da promoção (marketing) do destino. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade provedora de informações para o mercado de Turismo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade catalisadora de iniciativas colaborativas no destino. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade representante e de defesa dos interesses dos mantenedores no mercado de Turismo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade organizadora, facilitadora e moderadora de ações entre os mantenedores. *

1 2 3 4 5

O CCVB atuou como uma entidade responsável pelo fortalecimento da marca do destino. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade facilitadora de recursos que auxiliam no fomento de atividades do setor. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade formadora e facilitadora de relacionamentos e parcerias entre os responsáveis pelo setor. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O CCVB atuou como entidade gestora de network. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Segunda parte

A partir das Ações realizadas pelo CCVB no período de 2011 a 2014, responda abaixo conforme sua participação e o motivo em participar:

Você participou do Fórum Paranaense de Políticas Públicas do Turismo? *

- ☐ Sim
☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino.
☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.
-

Você participou da Campanha 'Curta Curitiba o Ano Inteiro' ? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de algum Encontro de Mantenedores? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou do Programa de Incentivo à Capacitação - PIC ? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de algum dos Encontros Curitiba e Paraná MICE ? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você recebeu alguma Visita de Inspeção de Jornalistas ? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de alguma ação do CECEV – Comissão Estratégica de Captação de Eventos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de algum WorkShop Empresarial e Rodada de Negócios? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de alguma Visita de Inspeção? *

- ☐ Sim
☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de alguma Reunião de Intermediação entre Mantenedores? *

- ☐ Sim
☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você colaborou de alguma maneira com os Postos de Informação Turística instalados nos eventos – PIT ? *

- ☐ Sim
☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir partícipe ou colaborador das ações do destino.
☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de alguma ação do Programa de Familiarização, Presstour & Famtour ? *

- ☐ Sim
☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou de alguma ação do Festival de Inverno de Curitiba? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou do Hot Site promocional do Natal de Curitiba? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino.
- ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
- ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
- ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Você participou da capacitação sobre hábitos e costumes dos países sorteados para jogar a Copa de 2014 em Curitiba? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

- ☐ Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino.
 - ☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.
 - ☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.
 - ☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.
-

Você participou de algum treinamento, capacitação ou encontro da L-Mob - Liga de Mobilização?

*

☐ Sim

☐ Não

Caso tenha participado, qual foi a principal motivação para você participar desta ação ? (escolha somente uma alternativa)

☐ Para me sentir participe ou colaborador das ações do destino.

☐ Para oportunizar ganhos e benefícios diretos ou indiretos a curto, médio ou longo prazo.

☐ Para cumprir com algum acordo ou compromisso específico e temporário formal ou informal.

☐ Para minimizar os impactos da concorrência ou diferenciar-me de outros competidores do setor.

Enviar

Powered by



Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

ANEXO 1

Lista de mantenedores do CCVB até dezembro de 2014.

Agências de Viagens	Blumar Turismo	Rio de Janeiro - RJ
Agências de Viagens	BTG Viagens	Curitiba-PR
Agências de Viagens	Cadence Turismo e Eventos	Curitiba-PR
Agências de Viagens	Fellini Turismo	Porto Alegre-RS
Agências de Viagens	Magnum Turismo e Eventos	Rio de Janeiro-RJ
Agências de Viagens	Brementur Agência de Turismo	Curitiba-PR
Agências de Viagens	Special Paraná	Curitiba-PR
Agências de Viagens	M. Leal Agência de Viagens	Curitiba-PR
Agência Online	MalaPronta.com - reserva de hotéis on-line	Curitiba-PR
Agências e Operadora - Turismo Receptivo	Núcleo de Turismo Receptivo	Curitiba-PR
Operadora de Turismo	BWT Operadora	Curitiba-PR
Web e Portais	Inundaweb - Portais, Provedores e Serviços na Internet	Curitiba-PR
Web e Portais	Portal Meet Mundi	Curitiba-PR
Web e Portais	Agência WX - Criação de Web Sites e Comunicação Digital	Curitiba-PR
Organizadores de Eventos	ADN Eventos	Curitiba-PR
Organizadores de Eventos	CCM Eventos	Curitiba - PR Porto Alegre-RS
Organizadores de Eventos	Ekipe de Eventos	Curitiba-PR
Organizadora de Eventos	Idealiza Eventos	Curitiba -PR
Organizadores de Eventos	Alô Eventos	Curitiba-PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	F.M.F Stands	Colombo -PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Nizo Gomide - Soluções em Musica	Curitiba-PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Stand Solutions	Foz do Iguaçu-PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Ecco-Salva Emergências Médica	Curitiba-PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Básica Feiras e Stands	Curitiba-PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Deiró Cine TV	Curitiba-PR

Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Performance Locação e Eventos	Curitiba-PR
Montadoras, Infra-Estrutura e Serviços para Eventos	Up Grade Audio Visual	Curitiba-PR
Centros de Convenções e Exposições	Centro de Convenções de Curitiba	Curitiba-PR
Centros de Convenções e Exposições	Expotrade Convention Center	Pinhais-PR
Centros de Convenções e Exposições	Expo Unimed Curitiba	Curitiba-PR
Consultoria Especializada - Turismo e Eventos	Mapie - Especialistas Estratégicos em Serviços	Curitiba-PR
Espaços para Eventos	Castelo do Batel	Curitiba-PR
Espaços para Eventos	Soviet	Curitiba-PR
Espaços para Eventos	Taboo Eventos	Curitiba-PR
RH para Eventos	Única Recepção e Eventos	Curitiba-PR
Serviços para Eventos Sustentáveis	Reúno - Gestao de Resíduos e Educação Ambiental	Curitiba-PR
Tecnologia e Mídias para Turismo e Eventos	CIT Mídia (Cultral Information Terminal)	Curitiba-PR
Tecnologia e Mídias para Turismo e Eventos	Simphol	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	ASPEC - Associação dos Produtores e Empreendedores de Curitiba	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Bar Brahma	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Bossa Bar	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Churrascaria KF Grill	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Famiglia Fadanelli	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Forneria Copacabana	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	galeria Teix	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Loja Leve Curitiba Jardim Botânico	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Loja Leve Curitiba Parque Tanguá	Curitiba-PR

Compras, Gastronomia e Entretenimento	Loja Leve Curitiba Ópera de Arame	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Loja Leve Curitiba Aeroporto	São José dos Pinhais-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Loja Leve Curitiba Monsenhor	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Madero Prime Steakhouse	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Madero Relógio das Flores	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Mustang Sally Fine Burguers	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Salumeria Ristorante/Gastronomia	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Santa Marta	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Shed Western Bar	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Sheridan's Irish Pub	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Taco El Pancho	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Taj Bar	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Teatro Barracão EnCena	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Terrazza 40	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Velho Madalosso	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Vox Bar	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Corupelle	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Vinhos Durigan	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Pizzaria Merceria Bresser	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Batel Soho	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Rua Teffé - A Rua dos Calçados	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Aos Democratas	Curitiba-PR
Compras, Gastronomia e Entretenimento	Restaurante Madalosso	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Apolar Imóveis	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Bourbon Batel Express	Curitiba-PR

Meios de Hospedagem	Curitiba Backpackers Hostel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Curitiba Casa Hostel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Ibis Curitiba Shopping	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Knock Knock Hostel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Mabu Curitiba Convention	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Motter Home Curitiba Hostel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Mercure Curitiba Golden	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Mercure Curitiba Batel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Master Express Curitiba	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Roochelle Corporate Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Mercure Sete de Setembro	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Transamérica Prime - Batel Curitiba	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Slaviero Palace Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Slaviero Executive Batel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Rockfeller Slaviero Conceptual	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Radisson Hotel Curitiba	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Quality Hotel Curitiba	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Hotel Pestana Curitiba	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Alta Reggia Plaza Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Bourbon Curitiba Convention Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Condor Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Slaviero Conceptual Full Jazz	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Guaíra Palace Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Hotel Del Rey	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Hotel Deville Curitiba Business	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Hotel Golden Star	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Hotel Nikko	Curitiba-PR

Meios de Hospedagem	Ibis Curitiba Batel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Ibis Curitiba Centro Cívico	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Lizon Curitiba Hotel	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Mabu Curitiba Business	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Adagio Curitiba Parque Barigui	Curitiba-PR
Meios de Hospedagem	Mercure Curitiba Centro	Curitiba-PR
Capacitação/Educação	Choice - Academia de Profissões	Curitiba-PR
Capacitação/Educação	Saysee Rizental	Curitiba-PR
Locadora de Veículos, Transporte e Cia. Aérea	Aeroporto Executivo	São José dos Pinhais -PR
Locadora de Veículos, Transporte e Cia. Aérea	Amecaritur Turismo	Curitiba-PR
Locadora de Veículos, Transporte e Cia. Aérea	Fretam Transporte e Turismo	Curitiba-PR
Locadora de Veículos, Transporte e Cia. Aérea	Táxi Sereia	Curitiba-PR
Locadora de Veículos, Transporte e Cia. Aérea	Yes Rent a Car	Curitiba-PR
Comunicação e Imprensa	PG1 Comunicação	Curitiba-PR
Gráfica, Editora e Soluções em Imagem	Editora UniverCidade - Expedições Urbanauta	Curitiba-PR
Gráfica, Editora e Soluções em Imagem	Midiograf	Curitiba-PR
Mobiliário e design para interiores	Primeira Linha Móveis	Colombo -PR
Comunicação e Imprensa	Panorama do Turismo - Revista Especializada	Curitiba-PR
Eventos	Casa Cor Paraná	Curitiba-PR
Buffet	Cafexpo	Curitiba-PR

ANEXO 2

Lista de Empresas e Entidades participantes do Conselho Consultivo até dezembro de 2014.

CONSELHO CONSULTIVO CCVB
Associação Brasileira da Indústria Hoteleira do Estado do Paraná (ABIH)
Associação Brasileira de Agências de Viagens do Estado do Paraná (ABAV-PR)
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL-PR)
Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC-PR)
Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo do Paraná (ABRAJET-PR)
Assoc. Brasileira dos Guias de Turismo (ABGTUR)
Associação Comercial do Paraná (ACP)
Associação Comercial e Industrial de Santa Felicidade (ACISF)
Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - Paraná (ADVB - PR)
Câmara Americana de Comércio (AMCHAM)
Câmara de Comércio Brasil Alemanha

Câmara de Comércio Brasil-China
Federação do Comércio do Paraná (FECOMÉRCIO)
Fórum de Coordenadores de Cursos de Turismo
Instituto Municipal de Turismo
Secretaria de Estado do Esporte e Turismo
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE-PR)
Serviço Social Autônomo Ecoparaná (ECOPARANÁ)
Sindicato das Empresas de Turismo no Estado do Paraná (SINDETUR)
Sindicato de Bares, Hotéis e Similares de Curitiba (SEHA)
Sind. dos Guias de Turismo do Paraná (SINDEGTUR)
Universidade Livre do Meio Ambiente (UNILIVRE)
Paraná Turismo
FIEP – Federação das Indústrias do Paraná